

Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo

**A CONTRIBUIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM UM PERÍODO
DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O Caso da Universidade de Cabo
Verde**

Realizado por: Dulcelena Cabral Mendes Fernandes

Orientadora: Mestre Maria de Fátima Fortes

Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo

**A CONTRIBUIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM UM PERÍODO
DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O Caso da Universidade de Cabo
Verde**

Realizado por: _____

/ Dulcelena Fernandes/

Orientadora: _____

/Mestre Maria de Fátima Fortes/

Eu, Dulcelena Cabral Mendes Fernandes, autora do presente trabalho monográfico intitulado “A Contribuição de Comunicação Interna em um Período de Mudança Organizacional: O Caso da Universidade de Cabo Verde”, declaro que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, este documento é resultado do seu trabalho pessoal e autêntico.

Memória Monográfica apresentada à Universidade de Cabo Verde como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo.

Praia, Setembro de 2012

Dulcelena Cabral Mendes Fernandes

Dedicatória

À memória dos meus amados pais.

Agradecimentos

Em especial dirijo-me ao meu Soberano Senhor Jeová que me deu forças suficientes para acreditar que sou capaz de enveredar por esse caminho e alcançar o sucesso mesmo sob muitos desafios.

Ainda realço aqui o meu grande apreço bem especial à minha orientadora, Dra. Maria de Fátima Fortes, que me acolheu de “braços abertos”, apoiando-me sempre que fosse necessário.

Deixo a minha estima aos meus pais, Lúcia Cabral e António Fernandes, que estiveram sempre disponíveis para me apoiar durante esse processo que exigiu muito de mim.

À Universidade de Cabo verde que me acolheu num momento difícil e mostrou-se disposta a me ajudar.

Ao Ministério do Ambiente, Habitação e Ordenamento do Território (MAHOT) e Centro de Formação Médica e Especializada (CFME) muito obrigada pelo apoio recebido.

Aos meus familiares, nomeadamente Elisângela Fernandes, Nilton Fernandes, Madalena e Vladimir Lenine enalteço toda confiança e apoio depositados em mim.

Ainda, agradeço aos meus amigos, em especial a Elisângela Gonçalves, pelo apoio que me dispensaram.

Finalmente aos colaboradores de Uni-CV, especialmente à Sara Spínola, Edna Semedo, ao Professor Edson Ribeiro, Silvino Évora, e Professora Sílvia Spencer, bem como a todos que de alguma forma contribuíram para o êxito dessa jornada manifesto o meu sincero agradecimento.

Muito Obrigada a Todos!

“A comunicação é a base desta ação recíproca, destas relações entre o homem e o homem” (Berlo, 1997:21).

Resumo

Nos nossos dias, a mudança tem sido uma das características que descreve o ambiente em que as organizações se encontram. Consequentemente, a capacidade de adaptar às mudanças tem sido uma das necessidades básicas que tendem a ajudar as organizações a manterem no mercado e alcançar o sucesso desejado. A comunicação interna, neste contexto, aparece então como um suporte estratégico que pode apoiar os líderes ou dirigentes nesse processo de adaptação à nova situação. Pode ajudá-los ainda a coordenar e dirigir os recursos humanos disponíveis em prol dos interesses da organização.

Com base nessa abordagem, este estudo que tem como análise a Universidade de Cabo Verde (Uni-CV), tem como principal propósito analisar que contribuições a comunicação interna pode aportar em um processo de mudança organizacional/o caso da Universidade de Cabo Verde. Como principais suportes teóricos temos Kunsch (2003), Almeida (2003), Whetten e Cameron (2011) e Parreira (2005). Ainda, enalteçemos as contribuições conseguidas das reflexões de vários outros autores que constam neste trabalho.

Para a realização do referido estudo prático foi aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores não docentes da Uni-CV, tanto na cidade da Praia como também em Mindelo. Ainda, para facilitar o nosso entendimento acerca das respostas do nosso público-alvo, estabelecemos algumas conversas informais com alguns dos inquiridos, após terem preenchido os questionários.

Palavras-chave: Comunicação Interna e Mudança Organizacional.

Índice

Dedicatória.....	II
Agradecimentos	III
Resumo	V
Lista de Figuras.....	IX
Lista de Gráficos	IX
Lista de Quadros	XI
Lista de Abreviaturas	XII
INTRODUÇÃO.....	1
1. Contextualização.....	1
2. Problematização	4
3. Objectivos	5
3.1 Geral.....	5
3.2 Específicos	5
4. Justificativa	6
5. Metodologia de pesquisa.....	7
5.1 Caracterização da Amostra em Estudo	8
5.2 Técnica de Recolha de Dados	9
5.3 Limitações do Estudo	11
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
1. Comunicação.....	12
1.1 Teorias de Comunicação.....	12
1.1.1 Teoria das Relações Humanas	13
1.1.2 Teoria Hipodérmica	15
1.1.3 Modelo de Lasswell	16
1.1.4 Teoria da Informação	17

1.1.5	Modelo de Gerbner	18
1.1.6	Análise Crítica das Teorias Apresentadas.....	19
2.	Comunicação Organizacional	22
2.1	Comunicação Interna	23
2.1.1	Breve Historial	23
2.1.2	Comunicação Interna: Definição	25
2.1.3	Redes e Fluxos de Comunicação Interna	29
2.1.4	Modos e Suportes de Comunicação Interna.....	32
2.1.4.1	Modo – Comunicação Escrita	33
2.1.4.2	Modo – Comunicação Oral	36
2.1.4.3	Modo – Comunicação Audio-visual	41
2.1.4.4	As Novas Tecnologias de Informação	43
2.1.4.5	Espaço Arquitectónico	44
2.1.4.6	A Construção de Acontecimentos.....	46
3.	Mudanças Organizacionais	47
3.1	Tipos de Mudanças Organizacionais	49
3.2	Factores que Dificultam Mudanças Organizacionais.....	51
3.2.1	A Falta de Base Social	51
3.2.2	Ausência de Comprometimento para com a Missão Organizacional.....	52
3.2.3	Centralização e Concentração de Poder.....	52
3.2.4	A Descontinuidade Administrativa	52
3.2.5	A Busca de Eficiência ao Invés de Eficácia.....	52
3.2.6	O Conformismo.....	53
3.2.7	Pressões dos Grupos de Interesse.....	53
3.2.8	Estratificação Organizacional	54
3.2.9	Falta de Autocrítica.....	54

3.2.10	Insatisfação Básica dos Funcionários.....	54
3.2.11	Despreparo de Gestão	55
3.3	Liderança e Mudança Organizacional.....	55
CAPITULO II – CASO PRÁTICO: UNI-CV		62
1.	Apresentação da Universidade de Cabo Verde (Uni-CV)	62
1.1	Breve Caracterização da Uni-CV	62
1.2	A Comunicação Interna na Uni-CV	64
2.	Análise dos Dados.....	65
2.1	Identificação e Caracterização dos Inquiridos	66
2.2	Comunicação Interna na Uni-CV	69
2.2.1	As Ferramentas de Comunicação Interna Utilizadas na Uni-CV	69
2.2.2	Análise da Participação dos Colaboradores na Uni-CV.....	71
2.2.3	Barreiras de Comunicação Interna na Uni-CV	73
2.3	Mudanças Organizacionais	74
2.3.1	Mudanças Ocorridas na Uni-CV	74
2.3.2	Barreiras que Dificultam Mudanças na Uni-CV	76
2.3.3	Percepção Inquiridos acerca das Mudanças Ocorridas na Uni-CV.....	77
2.4	Mudanças dos Dirigentes e Comunicação Interna na Uni-CV	78
2.4.1	Ferramentas Utilizadas para Comunicar com os Funcionários sobre as Mudanças dos Dirigentes	78
2.4.2	Avaliação da Forma como os Colaboradores Obtiveram Informações sobre as Mudança dos Dirigentes	80
2.4.3	Participação dos Inquiridos no Período de Mudança dos Dirigentes.....	83
2.4.4	Modo mais Adequado para Comunicar com os Colaboradores da Uni-CV sobre a Mudança de Dirigentes	86
3.	Avaliação da Comunicação Interna na Uni-CV	88
3.1	Avaliação da Comunicação Interna no Período de Mudanças organizacionais	88

3.2	Avaliação da Comunicação Interna Antes e Depois da Entra do Actual Reitor	89
3.3	Avaliação da Comunicação Interna Estabelecida no Período de Mudanças	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS		92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA		96
CITOGRAFIA.....		97
APÊNDICE.....		98
ANEXO		102

Lista de Figuras

Figure 1 – Tipos de mudanças organizacionais	50
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Ferramentas de comunicação interna.....	69
Gráfico 2 – Eficácia das Ferramentas de comunicação interna	70
Gráfico 3 – Espaço para os colaboradores opinarem suas ideias	71
Gráfico 4 – Consideração das opiniões dos colaboradores na tomada de decisão.....	71
Gráfico 5 – Existência de barreiras que dificultam a comunicação interna	73
Gráfico 6 – Identificação das piores barreiras à comunicação interna.....	73
Gráfico 7 – Ocorrência de mudanças na Uni-CV	74
Gráfico 8 – Mudanças na Uni-CV	75
Gráfico 9 – Existência de barreiras que dificultam mudanças organizacionais	76
Gráfico 10 – Identificação de barreiras que dificultam mudanças organizacionais	76
Gráfico 11 – Percepção dos inquiridos sobre as mudanças ocorridas.....	77

Gráfico 12 – Ferramentas utilizadas para comunicar mudança do Reitor	78
Gráfico 13 – Ferramentas utilizadas para comunicar mudança do PCD.....	79
Gráfico 14 – Ferramentas utilizadas para comunicar mudança do SH	79
Gráfico 15 – Avaliar a forma como os inquiridos obtiveram informações da mudança do Reitor.....	80
Gráfico 16 – Avaliar a forma como os inquiridos obtiveram informações da mudança do PCD.....	81
Gráfico 17 – Avaliar a forma como os inquiridos obtiveram informações da mudança do SH	82
Gráfico 18 – Participação dos inquiridos no período de mudança do Reitor.....	83
Gráfico 19 – Participação dos inquiridos no período de mudança do PCD.....	84
Gráfico 20 – Participação dos inquiridos no período de mudança do SH.....	85
Gráfico 21 – Modo mais adequado para comunicar a mudança do Reitor	86
Gráfico 22 – Modo mais adequado para comunicar a mudança do PCD	86
Gráfico 23 – Modo mais adequado para comunicar a mudança do SH.....	87
Gráfico 24 – Avaliar a comunicação interna no período de mudança organizacional.....	88
Gráfico 25 - Avaliar a comunicação interna antes da entrada do actual Reitor	89
Gráfico 26 – Avaliar a comunicação interna após a entrada do actual Reitor	89
Gráfico 27 – Avaliar a comunicação interna.....	90

Lista de Quadros

Quadro 1 – Descrição das ferramentas no modo escrito	34
Quadro 2 – Pontos a serem analisados para atenuar a imprecisão e volatilidade	38
Quadro 3 – Descrição das ferramentas no modo oral	39
Quadro 4 – Descrição de reuniões	40
Quadro 5 – Pontos a considerar na preparação de reuniões	41
Quadro 6 – Descrição das ferramentas no modo audio-visual	42
Quadro 7 – Descrição das ferramentas no modo novas tecnologias de informação	43
Quadro 8 – Papéis da área de Recursos Humanos (RH)	61
Quadro 9 – Caracterização dos inquiridos por idade	66
Quadro 10 – Caracterização dos inquiridos por sexo	66
Quadro 11 – Caracterização dos inquiridos por Unidade Orgânica (UO)	67
Quadro 12 – Caracterização dos inquiridos por grau académico	67
Quadro 13 – Caracterização dos inquiridos por ano de trabalho	68

Lista de Abreviaturas

CI – Comunicação Interna

DCSH – Departamento de Ciências Sociais e Humanas

DCT – Departamento de Ciência e Tecnologia

DECM – Departamento de Engenharia e Ciências do Mar

ECCA – Escola de Superior de Ciências Agrárias e Ambientais

EME – Marketing e Eventos, Lda.

ENG – Escola de Negócios e Governação

PCD – Presidente do Conselho Directivo

RH – Recursos Humanos

RPSE – Relações Públicas e Secretariado Executivo

SH – Superior Hierárquico

Uni-CV – Universidade de Cabo Verde

UO – Unidade Orgânica

INTRODUÇÃO

1. Contextualização

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo (RPSE) e faz parte de um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em RPSE na Universidade de Cabo Verde. Pretendemos com este estudo analisar a problemática da comunicação interna em período de mudança na organização.

Ao longo da história temos percebido que a comunicação tem ganhado outra perspectiva tanto na sociedade como na própria organização¹. Outrora, ela era vista como um meio de sobrevivência do homem, hoje, para além desse fim, é encarada como uma ferramenta essencial que ajuda o mesmo sujeito a alcançar os seus objectivos e as suas ambições previamente estabelecidos.

¹ Neste estudo abordaremos o termo organização baseando em duas das três características destacadas por Bernardes (1988) *apud* Kunsch (2003, 33-34): “1. ter a *função* de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes; 2. possuir uma *estrutura* formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços”.

Para Kunsch (2003:69) a comunicação tem sido um elemento vital no processamento das funções administrativas. Declara ainda que a comunicação interna é a força motora, segundo a qual “se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objectivos definidos” pela organização. Os envolvidos “são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização”.

Para Berlo (1997:21) a comunicação é a base das relações recíprocas entre pessoas. Levando essa afirmação para o campo organizacional, podemos dizer que a comunicação interna executada pela organização tem fortes impactos, não só no relacionamento entre os seus colaboradores, como também na própria relação estabelecida entre a instituição e o seu público interno.

Podemos afirmar ainda que o objectivo da comunicação interna é influenciar todos os membros da organização. No entanto, a influência pode ser negativa ou positiva, dependendo muito da relação existente entre os envolvidos.

Assim, acreditamos que compreender as motivações e os objectivos, não só da organização como também dos seus colaboradores em busca de estabelecer pontos em comum, são factores que contribuem para um bom relacionamento. Desta forma, cria-se espaços que facilitam a comunicação e a influência entre os envolvidos.

Chiavenato (2000) afirma que não é novidade que vivemos num mundo dinâmico, turbulento e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica para a sua sobrevivência. Ou seja, entendemos que ninguém consegue prever, com segurança, o que certamente acontecerá daqui a dez anos.

Bohlander e Snell (2009) afirmam que qualquer organização que queira crescer e prosperar, precisa estar ciente de que para sobreviver ela precisa procurar oportunidades no mercado global. Essas oportunidades, porém, estão em constantes mutações devido às mudanças que ocorrem no mercado. Sendo assim, para que as organizações possam alcançá-las, precisam estar aptas para adequarem à nova situação e aproveitar as possíveis vantagens.

Não obstante, Chiavenato (2005:185) defende que a liderança é uma questão de “redução da incerteza do grupo”. Segundo ele, essa incerteza é mitigada através de escolhas, pois

a liderança é um “processo contínuo de escolha” que permite a organização caminhar em direcção à sua meta, “apesar de todas as perturbações internas ou externas”.

Para o referido autor, ao ajudar a organização a lidar com escolhas, a liderança passa a ser uma questão de tomada de decisões do grupo. Isto realça a grande relevância da organização em conseguir dirigentes qualificados e capacitados para resolverem os problemas da organização, levando em consideração sempre as condições internas e externas.

Para apoiar o líder nesse processo de tomada de decisão, esse profissional pode ter como suporte a comunicação interna. Sendo assim, compreender as contribuições da comunicação interna nas organizações, principalmente, em um período de mudança organizacional é o objectivo central deste estudo.

Além do mais, este estudo tem como objecto de estudo a Universidade de Cabo Verde (Uni-CV), tendo como público-alvo os colaboradores dessa instituição, isto é, o pessoal não docente. Ainda, obedece a seguinte estrutura: abordagem da problemática da investigação, com a identificação do problema; apresentação dos objectivos definidos; justificativa da escolha do tema; e apresentamos a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

O primeiro capítulo, correspondente ao enquadramento teórico deste estudo, aborda as teorias de comunicação, a comunicação organizacional, comunicação interna, assim como as redes, os fluxos, modos e suportes de comunicação interna. Ainda, apresenta outras abordagens, nomeadamente a conceptualização da mudança organizacional, os tipos de mudança, a liderança e a mudança organizacional, os factores que dificultam a mudança nas organizações e liderança e mudança organizacional.

No segundo capítulo, para além da apresentação da Uni-CV e dos dados recolhidos, encontram-se as interpretações e análises dos resultados obtidos através do inquérito por questionário e conversas informais, ao longo de vários subtópicos. Por último, apresenta-se as considerações finais, referências bibliográficas e a apêndice.

2. Problematização

Acredita-se que ainda hoje não houve mudanças significativas em relação à comunicação na organização. Em pleno início do século XXI, as organizações continuam a ter atitudes e acções comunicativas impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX, mesmo que às vezes mostram alguma retórica moderna (Kunsch, 2003:73).

Abordando a questão da comunicação interna na administração pública, Gournay (1978:216-217) afirma que a maior parte da comunicação formal é escrita e “o mecanismo de transmissão das informações funciona muitas vezes de maneira defeituosa”, contribuindo assim para a execução de muitos erros. Declara ainda que muitos funcionários sentem-se insatisfeitos com a maneira como são informados e “queixam-se de não dispor de todos os dados que lhes seriam necessários para cumprir devidamente as suas funções”.

Acreditamos que é tempo de mudar de comportamento em relação à comunicação interna. É vital, para a sobrevivência da própria organização, promover o verdadeiro sentido do termo comunicação que segundo Kunsch (2003), Almeida (2003) e Parreira (2005) implica interacção e partilha entre todos os interlocutores, especialmente, no contexto actual em que as organizações se encontram.

Para alguns estudiosos como Chiavenato (2000) e Whetten e Cameron (2011) não é novidade que vivemos num mundo dinâmico, turbulento e ainda caótico. E no caso das organizações, concordam ainda que são ou foram desenhadas como quadros que permitem ser geridas efectivamente. Evitam o máximo possível as mudanças e quando acontecem, denota claramente a falta de motivação em lidar, gerir e resolver a situação.

Em caso de haver alguma mudança na organização, esse processo tende a acarretar alguns desafios e desconforto para os colaboradores. Segundo Mattos (2005), esses desafios prendem-se, muitas vezes, ao medo que os colaboradores têm e à falta de conhecimento sobre as especificidades das organizações e dos seus membros por parte dos seus dirigentes.

Para minimizar os efeitos negativos é vital estabelecer fluxos de informações de forma planeada e controlada. Isso facilita a nova adaptação ao ambiente em que se vive na organização e a convergência dos esforços dos colaboradores para uma direcção comum. A interacção permite à organização conhecer o seu ambiente interno, o que facilita na definição de estratégias internas.

Frente a este contexto, o estudo pretende analisar que contribuições a comunicação interna aporta em um período de mudança organizacional: o caso da Universidade de Cabo Verde, ocorridas de Janeiro de 2011 a Julho do 2012. A concretização deste estudo baseia-se na seguinte pergunta de partida: **Que contributo a comunicação interna aporta no período de mudança organizacional na Uni-CV?**

3. Objectivos

3.1 Geral

- ✓ Analisar que contributo a comunicação interna aporta em um período de mudança organizacional, ocorrido na Uni-CV de Janeiro de 2011 a Julho de 2012.

3.2 Específicos

- ✓ Identificar as mudanças ocorridas na Uni-CV;
- ✓ Identificar e analisar os meios de comunicação utilizados para informar os colaboradores das mudanças ocorridas;
- ✓ Identificar e analisar a percepção dos colaboradores perante a comunicação interna realizada antes e depois do novo reitor em 2011;
- ✓ Analisar as barreiras que dificultaram a comunicação interna no período de mudança organizacional na referida instituição;
- ✓ Analisar a participação dos colaboradores no período de mudança na liderança;
- ✓ Identificar e analisar a percepção dos colaboradores sobre as mudanças ocorridas na Uni-CV de Janeiro de 2011 à esta parte.

4. Justificativa

A escolha deste tema baseia-se no nosso interesse pessoal e em algumas percepções. Ao longo dos anos notamos que o público interno muitas vezes é tido como de pouca relevância ou como um conjunto de pessoas que vão exclusivamente servir os clientes. Além do mais, no âmbito comunicacional ainda hoje percebe-se que as organizações utilizam um esquema mecanicista² ou controle rígido na comunicação (Kunsch, 2003).

Por outro lado, existem claras evidências da fragilidade de algumas organizações em enfrentarem e gerirem as mudanças com sucesso. Prova disso são as organizações que perecem todos os dias devido ao fracasso face à crise que estamos a viver.

Em harmonia com a nossa percepção, defendemos que os indivíduos que trabalham nas organizações devem ser tratados como pessoas que têm as suas próprias personalidades, convicções, seus próprios gostos e interesses. Portanto, por esses e outros motivos, não devem ser encarados como meros robôs que pensam e fazem apenas aquilo que os seus dirigentes esperam ou exigem deles.

Para nós a necessidade das organizações estabelecerem um bom fluxo de comunicação interno que lhes permitam conhecer a realidade e especificidades dos seus colaboradores e da própria instituição é cada vez mais notável. Pois, tendo esses saberes é possível traçar estratégias internas que permitam coordenar os esforços e interesses em prol da organização principalmente, em período de mudanças organizacionais.

No caso da escolha do nosso objecto de estudo, Universidade de Cabo Verde, baseou-se no facto de ela ter enfrentado várias mudanças de gestão, particularmente de Janeiro de 2011 a Julho de 2012. Uma dessas mudanças ocorreu na liderança, isto é, mudança de dirigentes - entrada do novo Reitor, para além de algumas alterações no que tange aos Presidentes do Conselho Directivo e Superiores Hierárquicos. Desta forma, despertou-nos o interesse em analisar o contributo que a comunicação interna aporta nesse período de mudança na Uni-CV.

² Segundo Chiavenato (2000) mecanicidade está ligada ao controlo rigidamente centralizado, relacionamento do tipo autoridade-obediência, e por aí adiante.

5. Metodologia de pesquisa

Qualquer trabalho científico necessita de uma metodologia que o sustente. A metodologia “consiste na análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação” (Lima (2000) *apud* Figueiredo 2010:14).

Quivy e Campenhout (1992) *apud* Figueiredo (2010:14) afirmam que a metodologia tem como objectivo “ordenar a investigação, de maneira a controlar os elementos, visando aumentar a probabilidade de aproximação entre a realidade e interpretação”. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006) a maior diferença entre uma pesquisa científica e os outros tipos de pesquisa é que ela é “mais rígida, organizada e cuidadosamente realizada.

Kerlinger (2002) *apud* Sampieri et al. (2006) ressalta que ela é sistemática, empírica e crítica. É sistemática, pois envolve uma disciplina para fazer pesquisa científica e os factos não são justificados baseados no acaso. Ser empírica implica que os dados devem ser recolhidos e analisados. E crítica porque está sujeita à avaliação e melhora constante (Sampieri et al., 2006).

Babbie (1989) *apud* Sampieri et al. (2006) declara a existência de quatro tipos de pesquisa, nomeadamente: exploratórios, descritivos, correlacionais e explicativos. Não obstante, levando em conta a natureza do tema em foco, este estudo é do tipo exploratório.

Esse tipo de investigação é realizado especialmente quando o propósito é “examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes” (Sampieri et al., 2006:99). Este estudo encontra-se dividido em várias etapas e procedimento, possibilitando assim o alcance dos objectivos estabelecidos.

Gil (1999) *apud* Figueiredo (2010) declara que o estudo de caso é muito utilizado em pesquisas exploratórias e recomendado nas fases iniciais de uma investigação. Isto porque essa investigação, segundo Barañado (200) *apud* Figueiredo (2010:15), pressupõe uma “apresentação rigorosa de dados empíricos baseados numa combinação de evidências qualitativas e quantitativas”.

Azevedo (2004) *apud* Figueiredo (2010) afirma que a metodologia qualitativa valoriza as manifestações subjectivas, enquanto que a quantitativa baseia-se na possibilidade de tornarem mensurável os fenómenos sociais. Partindo desses argumentos, realizamos um estudo de caso tendo como objecto de estudo a Universidade de Cabo Verde.

A recolha de dados exige muita responsabilidade por parte de quem a faz. Ghiglione e Matalon (2005) *apud* Figueiredo (2010) defendem que o inquérito por questionário é uma das ferramentas mais amplamente utilizadas pelos sociólogos e psicólogos sociais nessa etapa. Partindo desse argumento e com base na nossa amostra utilizamos o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados, como mais enfoque em perguntas fechadas do que abertas.

Quanto a validação do questionário, fizemos um pré-teste com o propósito de verificar a clareza, abrangência das alternativas se as questões formuladas, bem como outros aspectos. A sua aplicação ocorreu após as devidas correcções.

Ainda, após a aplicação do questionário, tivemos algumas conversas informais, não estruturadas, com os colaboradores da Uni-CV, de modo a proporcionar maior e melhor conhecimento e análise do estudo em questão. Assim, podemos afirmar que este estudo faz a combinação das duas metodologias, quantitativa e qualitativa, embora dá maior enfoque à primeira.

5.1 Caracterização da Amostra em Estudo

Pretendíamos com este estudo abarcar todo o universo populacional da Universidade de Cabo Verde constituído por cento e três (103) funcionários não docente. No entanto, isso não foi possível uma vez que alguns funcionários estavam de gozo de férias, convalescença ou afirmavam não terem tempo para participarem do estudo. Sendo assim, o total dos questionários aplicados foi de cinquenta e quatro (54) colaboradores não docentes da Uni-CV, correspondente a 52 % da população total dessa organização.

Portanto, essa amostra ficou constituída da seguinte forma: participaram quase todas as Unidades Orgânicas, com excepção da Escola de Superior de Ciências Agrária e Ambientais (ECCA) pois, no período da realização deste estudo, ela não se encontrava em pleno funcionamento e da ENG/São Vicente, uma vez que não houve *feedback* de nenhum colaborador apesar do nosso contacto.

Segundo os dados recolhidos, a Reitoria apresenta uma percentagem expressiva de inquiridos, respondente a 25,9%. Depois encontram a ENG, o DCSH e DCT, situados na cidade da Praia, com a mesma percentagem, coincidentemente, correspondente a 20,4% respectivamente. Dos restantes, em percentagem menor encontra os inquiridos pertencentes ao DCSH e DECM em Mindelo com 9,3% e 3,7% respectivamente.

5.2 Técnica de Recolha de Dados

A etapa primária deste estudo centrou-se num levantamento teórico das principais teorias e conceitos importantes para a compreensão do fenómeno em estudo. Tal levantamento foi baseado em livros e artigos científicos.

Seguidamente construiu-se o instrumento de recolha de dados, um questionário semi-aberto, isto é, constituído por perguntas abertas e fechadas. Segundo Gil (1999) *apud* Figueiredo (2010) inquérito por questionário é a “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações viventes, etc”.

O referido questionário é composto por uma nota introdutória em que é apresentada o propósito do estudo e a garantia do anonimato na identificação das pessoas inquiridas. As questões fechadas, correspondentes à comunicação interna realizada na Uni-CV, dão destaque às ferramentas e frequências de utilização, à eficácia das informações recebidas, participação dos funcionários e às barreiras que dificultam a comunicação interna durante o período de mudança

na organização. Contém ainda perguntas fechadas relacionadas à identificação das mudanças assistidas, barreiras que as dificultam, bem como à participação dos funcionários nessa fase.

A questão aberta faz referência às sugestões que os inquiridos poderiam deixar para o melhoramento da comunicação interna na Uni-CV, especialmente no período de mudança organizacional. Para facilitar a avaliação dos inquiridos em relação às perguntas contidas no questionário usamos uma escala de 1 a 5 opção, com exceção da questão três que apresenta uma escala de 1 a 4 opção. Essa diferença existe uma vez que, relativamente à segunda escala mencionada, na segunda pergunta do questionário os inquiridos afirmam utilizar essas ferramentas e na pergunta três é questionado acerca de frequência da utilização, eliminando assim a opção “nunca”.

Os questionários foram aplicados no período compreendido entre 13 a 21 de Julho de 2012, em quase todas as Unidades Orgânicas. A Escola Superior de Ciências Agrárias e Ambientais (ECCA) não foi contemplada visto que durante o período em questão esta UO não se encontrava em pleno funcionamento. Os questionários foram aplicados pela pesquisadora, com exceção de alguns casos que foram aplicados por uma das funcionárias da Uni-CV, perante a sua presença, em uma das unidades orgânicas situada na cidade Praia, nomeadamente no Campus do Palmarejo.

No caso de alguns inquiridos que não tinham possibilidade de preencher o referido questionário, no momento, tiveram a possibilidade de preenchê-los fora das suas instalações de trabalho e entregá-los posteriormente. Em Relação às Unidades Orgânicas situadas em Mindelo, os questionários foram enviados através do correio electrónico institucional da Uni-CV aos funcionários não docentes, sob o apoio de algumas funcionárias das respectivas unidades. Foram esses profissionais que reenviaram os questionários já preenchidos somando um total de sete.

A recolha de dados por questionário constitui uma enorme vantagem para esse estudo, uma vez que possibilitou-nos atingir um grande número de funcionários, pertencentes às várias categorias profissionais na Uni-CV. Também proporcionou uma boa gestão de tempo na etapa de recolha de dados.

Além dos questionários aplicados, tivemos algumas conversas informais com alguns dos funcionários não docentes que responderam ao questionário. Essas conversas informais foram feitas após o preenchimento dos questionários, com o intuito de obter mais informações acerca da percepção desses colaboradores face a problemática estudada.

Para analisar os dados quantitativos foi utilizado o *Le Sphinx Plus*². Este programa informático de tratamento de estatística proporciona cruzamento de informações e tratamento comparativo, facilitando assim a análise dos dados obtidos.

5.3 Limitações do Estudo

Analisando as limitações deste estudo, podemos afirmar que foram várias as dificuldades encontradas. A primeira está relacionada à pouca abertura de algumas organizações cabo-verdianas em permitirem estudos desta natureza. Notamos isso, pois a nossa primeira tentativa falhou.

Elaborar ainda este tema foi muito desafiador na primeira fase devido à falta de bibliografia e aos momentos de dúvida e angústia que por vezes minavam a nossa capacidade de finalizar este trabalho. Também, durante a aplicação dos questionários tivemos de contornar alguns obstáculos.

Algo que nos condicionou no período da aplicação dos questionários foi o espaço geográfico em que insere algumas Unidades Orgânicas, tais como DCSH, DECM e ENG em São Vicente, uma vez que não foi possível o nosso deslocamento até o referido local.

Além disso, interpretar e analisar os dados foram momentos sensíveis, uma vez que o *stress* já era evidente e trabalhar com o programa de análise de dados (*Le Sphinx Plus*²) foi um desafio, embora já tivéssemos algum contacto antes com esse programa. Entretanto, o bom de tudo é que todos os constrangimentos foram solucionados e conseguimos concretizar e alcançar o nosso propósito e a nossa meta por elaborar um trabalho original.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Comunicação: Conceito

O termo comunicação deriva do latim “*Comunicare*” que significa “estar em contacto com”. Ao longo dos tempos tem sofrido várias alterações. Inicialmente, a palavra comunicação era utilizado como “participação a”, mas no final do século XVI englobava a ideia de transmissão. Actualmente comunicar prende-se mais a ideia de difusão, enviar, fazer passar uma ideia de uma entidade para a outra (Almeida, 2005:21). Daí a existência de vários os enquadramentos teóricos na tentativa de explicá-la.

1.1 Teorias de Comunicação

Como referimos acima existem várias abordagens teóricas acerca da comunicação mas, entre todas destacamos algumas das quais acreditamos que se enquadram melhor na abordagem da comunicação interna nas organizações. Assim sendo, analisaremos a Teoria das Relações Humanas Hipodérmica, Modelo de Lasswell, Teoria da Informação, bem como o Modelo de Gerbner.

1.1.1 Teoria das Relações Humanas

A existência de fortes tendências de desumanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores seriam forçosamente submetidos, criou a necessidade de se preocupar com a satisfação dos trabalhadores. Tal necessidade levou posteriormente a nascença da Teoria das Relações Humanas (Chiavenato, 1993).

Parreira (2005) declara que as Experiências de *Hawthorne*³ levado a cabo por Elton Mayo⁴ decorreram em quatro fases. Afirma que a primeira teve como preocupação a análise do Homem, dando relevância ao estudo de aspectos ambientais com impacto no factor humano.

O efeito da luminosidade do local de trabalho e suas repercussões na produtividade foram algumas dessas inquietações. Com isto foram seleccionados dois grupos com condições idênticas em que um era alvo de variações na luminosidade, enquanto o outro permanecia constante. Verificou-se que, mesmo nas alturas em que a luminosidade era reduzida, a produtividade de ambos aumentava, isto devido aos factores humanos e sociais (Parreira, 2005).

A segunda fase foi marcada por milhares de entrevistas, aos vários sectores, em maior profundidade aos empregados, pois era notável que o aumento de produção não sucedia das condições ambientais, nem da fadiga humana, nem das pautas ou diminuição do horário. O referido aumento de produtividade era devido ao clima de trabalho, às relações informais, à partilha e discussão do modo de execução das tarefas (Parreira, 2005).

Além do mais, essa etapa era considerada como fase clínica, pois visava compreender e explicar o que os trabalhadores pensavam sobre as formas de supervisão instituída na organização. Ainda, essa mesma fase pretendia descrever e compreender os sentimentos dos trabalhadores, relativamente ao modo como a organização funcionava (Parreira, 2005).

³ Experiências de *Hawthorne*, pois segundo Parreira (2005), tiveram lugar numa fabrica da *Western Electric Company* em *Hawthorne*.

⁴ Elton Mayo (1880-1949) nasceu na Áustria onde se formou em Psicologia em 1905. Em 1922 emigrou para EUA onde desenvolveu estudos na área de psicologia Industrial. A análise e experimentação na área dos grupos, decorrentes das relações sociais informais eram alvo do seu interesse. Mayo ficou amplamente conhecido pelas experiencias de *Hawthorne* que executou (Parreira, 2005).

Segundo Ferreira (2001) *apud* Parreira (2005) a fase Antropológica foi a denominação dada a terceira fase dessa teoria. Foi efectuado um estudo de observação e registo de comportamento dos trabalhadores em grupos, na tentativa de encontrar explicações para os comportamentos informais dos trabalhadores na organização.

Verificou-se ao longo do estudo que as relações entre os trabalhadores dum determinado grupo eram condicionadas por constrangimentos colectivos, métodos informais onde as regras e normas eram comuns. Alguns dos membros do grupo aplicavam sanções, havia uma necessidade em cumprir escrupulosamente as regras e normas que eram prescritas de forma informal (*idem*).

Em harmonia com Ferreira (2001) *apud* Parreira (2005), a quarta ou última fase das experiências de *Hawthorne* teve por base exclusivamente métodos e técnicas da esfera da psicoterapia, onde através de diálogo profundo entre o entrevistador e empregados com problemas psicossociais.

Parreira (2005) identifica as conclusões chegadas por esta experiência, mormente:

- ✓ Comportamento dos empregados é fortemente condicionado pelo grupo;
- ✓ O desvio das normas grupais é alvo de punição social/moral por parte dos colegas;
- ✓ A motivação não é só de carácter económico, advém essencialmente dum conjunto de necessidades de natureza social e psicológica;
- ✓ Os grupos informais desempenham um papel importante na formação de valores, crenças, sentimentos e atitudes;
- ✓ A observação do factor humano é estimulante e promove satisfação;
- ✓ A importância do grupo como factor socializador e de cooperação humana;
- ✓ Independência entre o sistema técnico e humano;
- ✓ A visão das organizações como sistemas sociais.

1.1.2 Teoria Hipodérmica

Esta teoria, historicamente, está fortemente ligada ao período das guerras mundiais e à difusão das comunicações de massa. Ela é ajustada numa psicologia comportamental, onde o elemento fundamental é o estímulo (Almeida, 2003).

Pode-se ainda afirmar que esta teoria é enquadrada na presumível existência de uma sociedade massificada. Sociedade de “massa” é tida como um conjunto de indivíduos homogêneos, mesmo oriundos de diferentes grupos sociais (Almeida, 2003:25).

Segundo este modelo, existe uma estrita relação entre o estímulo e comportamento, ou seja, para haver resposta tem que existir primariamente um estímulo ligado a um comportamento. Além disso, esta teoria defende que o estímulo e o comportamento humano pertencem a mesma unidade, isso porque pressupõem-se mutuamente (idem).

Para Almeida (2003) um estímulo que não é capaz de produzir uma resposta, simplesmente não é estímulo, uma vez que, uma resposta pressupõe a existência de um estímulo. Wolf (1987) *apud* Almeida (2003) afirma ainda que para autores como Watson, uma resposta não estimulada é como um efeito sem causa.

Neste contexto, a persuasão tem uma enorme relevância e é patente as seguintes palavras-chave que compõem esta teoria: controlar, manipular e levar a agir. A ideia de “massa” reforça ainda mais a ideia de que a instantaneidade e a mecanicidade notáveis na resposta é um dado adquirido face ao estímulo (idem).

Segundo Berlo (1997:84) “alguns teóricos pensaram que todo o comportamento humano pudessem ser explicado com o simples modelo E – R”. Não obstante o mesmo autor reconhece que estudos posteriores mostram que “este modelo simples é inadequado para explicar grande parte do comportamento.

1.1.3 Modelo de Lasswell

Segundo Almeida (2003), Lasswell é considerado um dos pais da análise de conteúdo⁵. Foi a partir de estudos sistemáticos e rigorosos dos conteúdos da propaganda é que ele constituiu o seu modelo.

Para o mesmo autor, as três premissas que sustentam esta teoria são: existência de um emissor activo que produz o estímulo e o receptor passivo que reage, após ser atingido por um estímulo; a comunicação é intencional e com ela pretende-se atingir um determinado objectivo; e o emissor assume-se como comunicador que está distanciado do receptor.

Além disso, Lasswell propõe quatro questões das quais assentam a sua teoria: Quem? Diz o quê? Através de que canal? Com que efeito? O processo comunicativo não é encarado como uma relação mecanicista e imediata entre estímulo e resposta, como é vista na teoria hipodérmica (Almeida, 2003).

Segundo Fiske (2002) modificar algum desses elementos – o código, canal, mensagem – produzirá o efeito desejado. Almeida (2003) diz que essa visão baseia-se na ideia de que as pessoas deferem-se uma das outras, ao nível da experiência, do saber, e da credibilidade das fontes, que, ao serem activadas, acabam por interferir de forma distinta face a uma mesma mensagem. Então pode haver a necessidade de adaptar esses elementos.

Ainda, de acordo com Fiske (2002), a comunicação segundo o modelo de Lasswell continua a ser linear, isto é, ela é vista como transmissão da mensagem; levanta a questão do efeito⁶ em vez de significado. Mudar um dos elementos, referentes às quatro perguntas, mudará o efeito.

⁵ Segundo Almeida, 2003, existem trabalhos que revelam uma tentativa de criar defesas contra a propaganda através da análise de conteúdo, mormente: *Propaganda in the World War* (1927), *The Propaganda Technique of the Pamohlet on Continental Security* (1938) e *World Revolutionary Propaganda* (1939) in Wolf (1987).

⁶ Efeito “implica uma mudança observável e mensurável no receptor. E essa mudança é causada por elementos identificáveis no processo” (Fiske, 2002:50).

1.1.4 Teoria da Informação

Esta teoria teve como base os estudos de engenharia das telecomunicações. Surgiu após várias experiências, nomeadamente: a de Nyquist, em 1924, que elaborou um estudo sobre a velocidade das mensagens telegráficas; depois a investigação levada a cabo por Hartley sobre a medida da qualidade de informação, em 1928; e seguidamente a experiência de Shannon que publicou no *Bell System Technical Journal*, em 1948, um esboço daquilo a que se chamou “Teoria do Rendimento Informacional” (Almeida, 2003).

Este modelo defende que em cada processo comunicativo existe sempre uma fonte, da qual é emitida um sinal, através de um aparelho transmissor. Esse sinal viaja através de um canal, ao longo do qual pode sofrer perturbações causadas pelo ruído. O sinal, quando sai do canal é recebido por um receptor que, por sua vez, o converte em mensagem que finalmente acaba por ser compreendida pelo destinatário (idem).

Esse esquema é adaptável a fenómenos bastantes heterogéneo, verificando-se entre duas máquinas, entre a máquina e o Homem, ou entre dois ou mais seres humanos. Trata-se de uma finalidade operativa, uma vez que, o que está em causa neste modelo é a passagem, através de um canal, máxima de informação e simultaneamente a abolição da distorção, numa máxima economia de tempo e energia (ibidem).

Freixo (2006) realça que o interesse fundamental deste modelo é, para além de encontrar formas mais económicas de transmissão sem gerar ambiguidade, neutralizar os ruídos no canal ou erros de transmissão. Para Almeida (2003), pretende-se com isso fazer com que o destinatário compreenda correctamente o sinal. Diz ainda que é a partir desta ideia chave que surge o elemento fulcral desta teoria – o código⁷.

⁷ Eco (1972) *apud* Almeida (2003) define código como “um sistema de regras que confere a determinados sinais um dado valor. Diz-se valor e não significado porque, no caso da relação entre duas máquinas, aquela que for a destinatária não compreende o significado do sinal. A máquina foi preparada para responder de uma determinada maneira a uma determinada solução”.

1.1.5 Modelo de Gerbner

De acordo com Fiske (2002), o modelo de Gerbner foi elaborado em 1956 por George Gerbner, Professor e Director da Escola das Comunicações de Annenberg em Pensilvânia. Declara ainda que Gerbner tinha como base a elaboração de uma teoria de comunicação para fins gerais.

Segundo a referida teoria, na dimensão horizontal o processo começa com um acontecimento **A**, com algo da realidade externa que é percebido por **M** – pode ser uma pessoa ou uma máquina como um microfone ou máquina fotográfica. A percepção que **M** tem de **A** é a percepção **A₁** (idem).

A relação entre **A** e **A₁** envolve uma selecção, na medida em que **M** não pode possivelmente perceber toda a complexidade de **A**. Se **M** é uma máquina, a selecção é feita pelo engenheiro, pelas suas capacidades físicas. No entanto, se **M** for uma pessoa a selecção é mais complexa, pois a percepção humana não é uma simples recepção de estímulos, mas um processo de interacção ou negociação (ibidem).

Segundo esse autor, o ser humano procura enquadrar os estímulos externos em padrões ou conceitos internos do pensamento. Assim o significado é fruto do enquadramento que se faz, controlado pela cultura do indivíduo, uma vez que, os conceitos e padrões internos resultam da experiencial cultural do mesmo.

Após isso, na dimensão vertical, passa-se para o segundo estágio, ou seja, quando a percepção **A₁** é convertida em sinal. O código de Gerbner - **SA** - significa mensagem. O círculo da mensagem divide-se em dois – **S** refere-se à forma como ela assume, e **A** ao conteúdo – e são inseparáveis (Fiske, 2002).

Um dado conteúdo, ou **A**, pode ser comunicado de maneiras diferentes, isto é, há vários “**Ss**” e encontrar um **S** para um determinado **A** é uma preocupação fulcral do comunicador. Isto porque, a forma como uma mensagem é transmitida afectará necessariamente a apresentação do conteúdo (idem).

Nesta dimensão vertical, a selecção é tão importante como na dimensão horizontal. Depois da selecção a partir da percepção **A₁**, faz-se a selecção dos “meios” — meio e canal de

comunicação. A_1 nunca pode ser uma reacção completa e abrangente a A . O sinal A_1 também nunca pode atingir a plenitude (Fiske, 2002:44).

O conceito aos meios e canais de comunicação permitem estudar e determinar quem tem acesso especificamente aos meios de comunicação. A dimensão horizontal afirma que A_1 é uma selecção de A . Essa selecção é feita por alguém que a transmite como SA, na qual está subjacente uma determinada imagem do mundo (Fiske, 2002:45).

O acesso aos meios é uma forma de exercer poder e controlo social. Ainda na dimensão horizontal, na terceira fase do processo, o receptor M_2 percebe não um acontecimento A , mas sim um sinal ou afirmação sobre um acontecimento ou SA. O significado de uma mensagem não está contido na própria mensagem, antes é o resultado de uma interacção ou uma negociação entre o receptor (M_2) e a mensagem (SA) (Fiske, 2002:47).

De acordo com o mesmo autor, ao analisar o conteúdo e a forma como a mensagem foi transmitida, M_2 leva um conjunto de necessidades e conceitos derivados da sua cultura ou subcultura. Na medida que consegue relacioná-los, pode dizer-se que encontra significado na mensagem e esse significado resultante é designado SA_1 (idem).

Em relação a alguns conceitos básicos, na dimensão horizontal, o factor “disponibilidade” é equivalente a acesso e tal como o de “selectividade” ajudam a determinar o que realmente é percebido. A selecção não é feita por àquele que percepção, mas pelo próprio comunicador. Ainda, escolhe a quem a mensagem deve ser disponibilizada (Fiske, 2002:46).

1.1.6 Análise Crítica das Teorias Apresentadas

No que tange à Teoria Hipodérmica, pressupomos não ser viável a sua aplicabilidade hoje, uma vez que esta teoria desenha a relação entre emissor e receptor como mecanicista, do qual os elementos centrais são o estímulo e a resposta. Isto transmite-nos a ideia de que todos responderão da mesma forma, basta trabalhar apenas o estímulo.

Não obstante, Zorrinho (2003) descreve claramente o ambiente em que as organizações se encontram como algo muito complexo. Almeida (2003) afirma que cada indivíduo é

influenciado pela sua experiência, cultura, assim por diante. Sendo assim, a actuação de uma pessoa ou organização mediante uma determinada situação, não nos garante que outros indivíduos, na condição semelhante, teriam o mesmo comportamento.

As organizações são constituídas por pessoas e encontram-se inseridas numa sociedade, o que nos motiva a acreditar que são um reflexo da sociedade onde estão introduzidas. Isto quer dizer que dentro das organizações, as pessoas que ali estão, têm as suas próprias percepções sobre os acontecimentos, derivadas das suas experiências, cultura, dos seus valores, para além de outros factores inerentes a cada uma delas.

Então, não é de esperar que todos vão de igual forma comportar como se fossem barros na mão do oleiro. Até porque uma das coisas que acabam por influenciar as pessoas são os órgãos de comunicação social e hoje devido a massificação destes órgãos torna quase que impossível fazer com que todos tenham as mesmas ideias e comportam da mesma forma.

Quanto ao Modelo de Lasswell podemos ver que há uma sobreposição do indivíduo em relação à massa, no entanto, nós entendemos que a comunicação é muito mais que responder as quatro perguntas determinadas por Lasswell. Apesar de esta teoria levar em conta a experiência, o saber e a credibilidade que os receptores têm, ela só analisa essas capacidades perante as fontes.

A avaliação que fazemos de uma determinada situação ou informação advém não só da própria fonte, mas também dos nossos valores, conhecimentos e das nossas experiências dos quais extravasam a própria fonte. Além disso, comunicar envolve definir “estratégias”, baseadas ou levando em conta o próprio emissor como também o contexto, a experiência e os valores do próprio receptor.

Isto porque, Robbins (1999) *apud* Parreira (2005) declara que a comunicação é a “capacidade de transferir significados entre os seus membros”. Assim, Daft (1999) *apud* Parreira (2005) define-a como sinónimo de “compartilhar”, não é “falar” ou “escrever”.

Em relação à Teoria da Informação, dá muita importância à transmissibilidade da mensagem. É claro que o canal é relevante no processo de comunicação, no entanto, há que levar

em conta outros factores essenciais, tais como o conteúdo, a decodificação, o receptor e por aí adiante.

Para elaborar o nosso trabalho, temos como norteador o Modelo de Gerbner, pois neste mundo globalizado e competitivo os acontecimentos (A) são muitos e cada um com a sua complexidade. No entanto, a percepção (A_1) que cada organização tem sobre esses acontecimentos mostra ser importante, uma vez que detectar necessidade de mudança e encontrar oportunidades irá depender da leitura que a mesma faz sobre a realidade.

A forma e os conteúdos (SA) que as organizações transmitem aos seus colaboradores devem acarretar algumas necessidades básicas - responsabilidade e flexibilidade. Essas qualidades são de grande importância durante a interação que é feita dentro da instituição, uma vez que a comunicação interna executada poderá contribuir para a aceitação ou rejeição da mudança.

Além do mais, cabe realçar que a percepção em relação à mensagem vai depender também das crenças e valores de cada colaborador. Por isso, é importante que a organização conheça o seu público interno com o intuito de saber como utilizar a comunicação para motivá-los a agir ao encontro da visão da organização.

No entanto, para complementar esta teoria, enriqueceremos o nosso estudo por considerar também a Teoria das Relações Humanas. Isto porque os indivíduos numa organização têm comportamentos baseados não só nas suas crenças e opiniões como também nos dos grupos em que encontram-se inseridos.

O sistema de comunicação existente na organização é um outro factor que, muitas vezes, influencia os colaboradores perante uma determinada situação. Sendo assim, o próximo tópico dar-nos-á algumas informações daquilo que constitui a comunicação organizacional.

2. Comunicação Organizacional

Segundo Serrano e Fialho (2003) vivemos uma nova era – a da informação, do conhecimento e da globalização. Além do mais, esses mesmos autores defendem que a evolução social e económica abre campo para a emergência de organizações com maiores capacidades de adaptação face aos desafios da complexidade e, ainda, a novas necessidades no domínio de gestão.

Bueno (2003) *apud* Tavares (2011) aponta que o conceito de comunicação organizacional não é tão antigo. Segundo Tavares (2011) inicialmente a sua importância restringia-se a trabalhos e departamentos isolados da assessoria de imprensa, publicidade, marketing e eventos.

Para Kunsch (2003), no Brasil, a comunicação organizacional é definida como sendo uma terminologia para designar todo o trabalho de comunicação levado a cabo pelas organizações em geral. No entanto, ela compreende a comunicação organizacional com sendo um mix, isto é, um composto de comunicação organizacional que é formada pela comunicação administrativa, mercadológica, institucional e interna.

Segundo a referida autora, comunicação administrativa é “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (Kunsch, 2003:152).

Na sua perspectiva, a comunicação mercadológica é tida como a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objectos mercadológicos, levando em consideração a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Afirma ainda que esse tipo de comunicação organizacional está vinculado directamente ao marketing mercadológico.

Kunsch (2003), concordando com a definição dada por Abílio da Fonseca⁸, define a comunicação institucional como “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre a filosofia, as políticas, as práticas e os objectivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas” (2003:164).

⁸ Abílio da Fonseca é professor e especialista em Relações Públicas de Portugal, de acordo com Kunsch (2003).

A mesma autora afirma ainda que apesar do objectivo da comunicação institucional ser conquistar simpatia, credibilidade e confiança, a sua meta final é a influência político-social. Em relação à comunicação interna, o composto fulcral do nosso trabalho, é definida como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (Rhodia, 1985 *apud* Kunsch, 2003).

Sendo assim, é preciso que as organizações conheçam e saibam fazer o devido uso de cada composto da comunicação organizacional. Isto porque, Kunsch (2003) assegura que essas são as formas de comunicação que permitem a interação entre uma organização e o seu universo de públicos, incluindo os seus colaboradores.

Levando em conta o nosso objecto de estudo, focalizaremos agora em um dos compostos da comunicação organizacional abordado anteriormente, a comunicação interna. O próximo tópico nos ajudará a fazer uma reflexão mais aprofundada sobre a comunicação interna.

2.1 Comunicação Interna

2.1.1 Breve Historial

Em outros tempos, a comunicação interna encontrava-se numa situação bastante precária, isto porque o público interno era considerado como de pouca importância dentro da organização. No entanto, devido às profundas mudanças ocorridas na nossa sociedade houve a necessidade de pensar novas abordagens da própria organização.

Foi a partir da teoria da “humanização do trabalho”, nos anos 50, que se deu a primeira tomada de consciência da relevância do factor humano na produtividade organizacional. Foi só então que a comunicação interna passou a ser cada vez mais saliente nas organizações e os estudiosos descreveram-na como “o processo básico das organizações a partir do qual todas as outras funções derivam” (Freixo, 2006:212)

Para Kunsch (2003) a abertura política e democrática dos países foram algumas das razões que fomentaram e levaram a grandes mudanças comportamentais, tanto dos trabalhadores

quanto dos dirigentes. Declara ainda que o trabalhador deixou a passividade conformista imposta pela ditadura para uma actuação sindical mais activa.

Ela afirma ainda que foi perante essa situação que os dirigentes não tiveram outra alternativa se não procurar novas formas de negociação. Além disso, tiveram de encontrar novas formas de comunicação para fazer face à rapidez e a eficiência da comunicação sindical veiculada diariamente nas portas das fábricas.

O avanço das novas tecnologias, que permitiu maior acesso às informações, e o uso dos seus benefícios, são outros aspectos que revolucionaram a própria comunicação. O desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação impele à sociedade um novo comportamento, e posteriormente, um novo processo comunicativo social, que é vivido em grande parte dentro das organizações (Kunsch, 2003).

Torquato (1991) *apud* Tavares (2011) afirma que actualmente um dos principais objectivos das organizações tem sido diagnosticar as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedade que germinam, com frequente intensidade, no ambiente interno das organizações.

Não obstante, Kunsch (2003) afirma que para os estudiosos, é notável que o modelo mecanicista é o que tem predominado na comunicação organizacional, sobretudo nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Ressalta ainda que, acredita-se que ainda hoje não houve mudanças significativas em relação à essa área, ou seja, em pleno início do século XXI as organizações continuam a ter atitudes e acções comunicativas impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX, mesmo que às vezes mostram alguma retórica moderna (2003:73).

Assim com Almeida (2003) defendemos que as organizações devem ultrapassar a visão tradicional de ver a comunicação interna como um simples processo linear. Não basta determiná-la através de forma tradicional com os conceitos descendente, ascendente e lateral.

Derivado das incessantes evoluções notórias em mercados mais abertos e marcados pela maior concorrência, tornou-se necessário, do ponto de vista do sistema de Recursos Humanos da organização, um enorme esforço de coordenação ao nível de comunicação. A resposta para o

exterior obriga ao cumprimento de autênticas missões internas. Sendo assim, a comunicação interna deve ser mais do que uma moda (Almeida, 2003).

A comunicação interna deve ser usada como instrumento essencial na resolução das emergentes questões que na prática se colocam na vida das organizações, tais como a rapidez da resposta e decisão, a formação, gestão de informação, flexibilidade, a gestão da imagem, e por aí adiante. Ela zela pela melhoria da qualidade das relações e trocas entre os actores na organização, pois determina o seu bom funcionamento (idem).

Para o referido autor, esse composto da comunicação organizacional deve revelar ainda a evolução na maneira de proceder das organizações e na forma como a mesma resolve os seus problemas. Com certeza esses são motivos fortes e suficientes para encarar a comunicação interna como algo de real valor e que pode ser usado em prol dos interesses da organização, apoiando assim o seu sucesso.

A comunicação interna está para as organizações simultaneamente como uma necessidade, crença e uma vontade. A sua fonte de regulação encontra justamente nessas relações. Como necessidade pois é essencial na coordenação de actividades, na qualidade de processos e produtos, no clima interna ou na inovação (Almeida, 2003).

Uma crença porque é portadora de soluções, sendo preciso convencer toda a hierarquia que se tornou obrigação gerir a comunicação interna. E, por último, como uma vontade pois tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas (idem).

2.1.2 Comunicação Interna: Definição

As abordagens sobre a comunicação interna variam. A análise do contexto organizacional remete-nos para uma abordagem diferente da comunicação executada no seio da empresa. Na concepção burocrática⁹ a componente comunicacional na organização é vista como

⁹ Segundo Almeida (2003) esse termo foi referido por Weber em 1947 e remete para a identificação de uma estrutura ideal de organização designada de burocracia. Para mais detalhes consultar o livro *Comunicação Interna na Empresa*, de Vítor Almeida.

instrumento de trabalho e não como um processo contínuo. É um instrumento de laboral, pois é encarada unicamente como mensagem a transmitir do emissor para o receptor (Almeida, 2003).

Já na perspectiva relacional procura evidenciar a relevância das relações humanas no contexto organizacional, com isso a comunicação adquire grande valor. Defende ainda que alguns problemas só podem ser identificados e analisados mediante a comunicação (idem).

Em relação à concepção estratégica, a comunicação interna representa um conjunto de trocas onde se adquire e desenvolve o poder. A comunicação é entendida, acima de tudo, como controlar, dominar e influenciar. Ainda é compreendida como um conjunto de estratégias não só individuais como também colectivas (ibidem).

Para Kunsch (2003:154), a comunicação interna seria “um sector planeado, com objectivos bem definidos para viabilizar toda a interacção possível entre organização e empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

Rhodia (1985) *apud* Kunsch (2003) define a comunicação interna como sendo uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da organização. Essa partilha de interesse é feita através do estímulo ao diálogo, da troca de informações e de experiências, bem como da participação de todos os níveis. Em relação ao Almeida (2003), comunicação interna é um processo pelo qual se desenvolvem relações não só entre pessoas, mas essencialmente entre as mesmas e a organização enquanto entidade.

Analisando as definições acima, podemos notar que todas elas estimulam a interacção entre a instituição e os seus colaboradores, excepto a abordagem burocrática. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, entenderemos o porquê da importância da promoção da interacção e do zelo em conseguir um ambiente de trabalho o mais agradável possível. Para Kunsch (2003), a comunicação interna tem muito a ver com a integração das pessoas e também entre os diferentes sectores.

Enquanto função é reconhecida como dupla vertente – como modo de relação entre as pessoas, e como instrumentos estratégico na empresa. Em relação aos seus objectivos, não

existem regras universais visto que cada empresa é um caso e, portanto, tem a possibilidade de construir a sua própria política interna (Almeida, 2003).

A existência de uma política pode atingir dois objectivos de carácter geral. Por um lado, dominar certos poderes na organização, reduzindo assim incerteza das pessoas, e por outro lado, desenvolver a motivação nas pessoas no intuito de promover um projecto comum (Almeida, 2003).

Não obstante, algumas pessoas confundem endomarketing com comunicação interna. Para Kunsch (2003), endomarketing é um termo criado e registrado por Bekin em 1995, e refere-se as

Acções de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente (...) Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para proporcionar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços (2003:154).

Na mesma perspectiva, Kunsch (2003) refere a análise de Brum. Segundo essa análise, o principal objectivo do *endomarketing* é fazer com que todos os funcionários tenham a mesma visão sobre o negócio da empresa, incluindo detalhes de gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercado no qual actua.

Avaliando a concepção do *endomarketing* de um outro ângulo, Burm (1998) *apud* Kunsch (2003) declara que este revela-se “como um conjunto de acções utilizadas por uma empresa (ou determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”. Analisando esse conceito face a da comunicação interna podemos notar a grande e essencial diferença entre eles.

Enquanto o *endomarketing* limita-se a encarar o público interno como alguém que vai apenas servir o cliente, a comunicação interna é pensada numa perspectiva mais ampla. Para Kunsch (2003) o público interno actua num ambiente organizacional formado por indivíduos que buscam interagir em virtude da conquista dos objectivos gerais das organizações. Não é de admirar então que alguns autores defendessem que o espaço interno de uma organização não é um mercado.

Há que distinguir esses dois conceitos no seio da organização, particularmente no momento de tomada de decisão ou na elaboração de políticas internas. Isso revelará a forma com a parte directiva encara os seus subordinados, afectando positiva ou negativamente a sua produtividade.

Focalizando na comunicação interna, podemos ainda destacar alguns obstáculos, especialmente na administração pública. Segundo Gournay (1978) a linguagem pode constituir-se uma dessas barreiras, uma vez que os funcionários tendem a criar gírias que só são compreendidas pelos seus companheiros. Ainda, o autor identifica a incerteza da informação ser ou não lida e falta de promoção ao diálogo provocadas pela preeminência da escrita como outras barreiras à comunicação interna.

Ainda, Gournay (1978) diz que a distância geográfica constitui-se uma barreira, pois embora existem meios capazes de permitirem a transmissão de informações entre pessoas, não são tão eficazes como o contacto directo. Menciona ainda que o tempo e o prestígio dos colaboradores podem ser outras barreiras.

O tempo, pois há situações que exigem soluções rápidas e o dirigente dispõe de pouco tempo para tomá-las, e às vezes corre-se o risco de não transmiti-las aos colaboradores. Em relação ao prestígio, ele afirma que há mais dificuldades quando pessoas de níveis grandemente desiguais interajam-se do que quando essa interacção ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico (Gournay, 1978).

A selecção inconsciente das informações é uma outra barreira, pois os funcionários tendem a seleccionar, às vezes inconscientemente, apenas as informações que vão em harmonia com os seus interesses, ignorando assim algumas informações relevantes para a organização. E, por último, ele realça a estratégia dos indivíduos e dos grupos (idem)

Essa estratégia funciona em situações em que um funcionário que, em princípio, deve transmitir uma informação a um outro funcionário, seja seu superior, seu subordinado ou seu igual. Consoante a emissão dessa informação tiver resultado favoráveis ou desfavoráveis para si, ele transmiti-la-á fielmente, alterá-la-á ou guardá-la-á para si (ibidem).

A fim de evitar ou amenizar, ao máximo, os efeitos dessas barreiras, é essencial escolher estabelecer fluxos de comunicação interna que respondam às necessidades internas da organização. Sendo assim, analisaremos as possíveis redes e fluxos de comunicação interna estabelecidos dentro de uma instituição.

2.1.3 Redes e Fluxos de Comunicação Interna

Visto que é notório a necessidade de manter os colaboradores integrados e informados sobre o que acontece na organização, é preciso repensar a forma das organizações comunicarem, especialmente em período de mudanças. As organizações carecem da criação, manutenção, modificação ou do reforço das suas técnicas utilizadas durante o processo de comunicação, para poderem obter maior eficiência e eficácia nas suas interações.

Para Almeida (2003), as organizações são encaradas como entidades produtora, onde são emissoras, receptoras, e objecto do seu próprio discurso. Na perspectiva de Kunsch (2003) há apenas duas redes presentes na comunicação que a empresa estabelece com os seus colaboradores – a rede formal e a informal.

Davis e Newstrom (1996) *apud* Kunsch (2003) explicam que

Os planos e as políticas formais não podem resolver todos os problemas existentes em uma situação dinâmica, porque eles são preestabelecidas, em parte, inflexíveis. Algumas exigências podem ser mais bem atendidas através de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas (2003:82).

O conjunto de canais e meios de comunicação determinados de forma consciente e deliberada, designado como sistema formal de comunicação, é auxiliado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicação, igualmente relevante. Essa segunda rede baseia-se nas relações sociais estabelecidas dentro da organização e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais instantes e urgentes (Kunsch, 2003).

Para Dutermé (2002:27) a comunicação formal

Representa o conjunto de fluxos de informação relativos ao trabalho e às obrigações organizacionais que resultam da produção e a comunicação informal é constituída pelo conjunto de trocas não directamente úteis a essa produção, não formalizadas, ou mesmo não formalizáveis e escapando, por conseguinte, ao controlo dos gestores.

Referindo a declaração de Herbert Simon, Kunsch (2003:82) afirma que por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal, necessitará sempre da assistência da comunicação informal.

Em relação à comunicação informal, ela surgiu das relações sociais entre os indivíduos. Além do mais, Kunsch (2003:83) referindo às afirmações de Herbert Simon considera que ela adquire maior poder ao descobrir-se que o comportamento dos indivíduos, dentro da organização, é orientada não só para os objectivos organizacionais, mas também para as metas pessoais que nem sempre são congruentes.

Como opera os fluxos comunicacionais dentro da organização? Kunsch (2003) descreve a trajectória da comunicação formal – comunicação ascendente, descendente, horizontal ou lateral e transversal. Segundo a mesma, o fluxo descendente ou vertical liga-se ao processo informacional da cúpula directiva da organização para baixo. Traduz a filosofia, as normas e as directrizes da própria organização.

Ascendente é o fluxo comunicacional que ocorre das pessoas situadas em posições inferiores da estrutura organizacional para à cúpula. Este é notável quando a cúpula administrativa aproveita as informações transmitidas pelos colaboradores, através do devido uso das caixas de sugestões, de pesquisa de clima organizacional e satisfação dos colaboradores, das reuniões com trabalhadores, entre outras (Kunsch, 2003).

Para Teixeira (2005:189) os fluxos ascendentes permitem às organizações não só obter *feedback* como também “verificar se as comunicações descendentes foram bem entendidas”. Declara ainda que estes fomentam o envolvimento dos colaboradores nos problemas da organização.

No que se refere ao fluxo horizontal ou lateral, a comunicação ocorre no mesmo nível, segundo a mesma autora. A comunicação é executada entre pessoas, departamentos, secções, serviços, situados em posições hierárquicas semelhantes. Flores e Orozco (1990) *apud* Kunsch (2003) afirmam que o fluxo horizontal fomenta a coordenação das actividades de uma organização, definição de política e procedimentos, intercâmbio de ideias, familiarização com outros sectores e por aí adiante.

Na nossa perspectiva, é impossível haver um único fluxo de comunicação dentro de uma organização, principalmente no ambiente complexo em que vivemos, onde a flexibilidade e a capacidade de adaptação são cada vez mais exigidas. Acreditamos que desde que esses fluxos forem estabelecidos de forma equilibrada, permitirão o envio e a recepção de *feedback*, encorajando assim a participação, para além de contribuir para um ambiente mais agradável.

Kunsch (2003), na mesma linha de raciocínio que o nosso, apresenta ainda mais dois tipos de fluxos – a transversal e o circular. Para ela, as organizações mais flexíveis permitem que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações.

Por incentivarem uma gestão participativa e integrada, tendem a criar condições para que as pessoas possam intervir em áreas diferentes, bem como fomentar a interacção entre as mesmas e os seus colaboradores. O fluxo transversal ou ainda chamado longitudinal prende ao fluxo de comunicação feita em todas as direcções, ascendente, descendente e horizontal nas mais variáveis posições da estrutura organizacional (Kunsch, 2003).

Por último, temos ainda o fluxo circular. Este surge e desenvolve-se muito mais nas organizações informais¹⁰ e favorece a afectividade nos colaboradores. Gortari e Gutiérrez (1990) *apud* Kunsch (2003) afirmam que o fluxo circular abarca todos os níveis sem se adaptar às direcções tradicionais e o seu conteúdo pode ser sempre influenciado pelo grau de aproximação das relações interpessoais entre as pessoas.

¹⁰ De acordo com Teixeira (2005:125) organização informal “pode ser descrita como o conjunto de relações e padrões de comportamentos dos membros de uma organização que não estão formalmente definidos.”

Conhecendo as redes e fluxos existentes dentro da organização, é necessário seleccionar os modos e suportes que possam proporcionar melhor envolvimento e integração entre os colaboradores e a instituição. Para isso, é preciso identificar as diferentes ferramentas de comunicação interna disponíveis para auxiliar esse processo.

2.1.4 Modos e Suportes de Comunicação Interna

Em relação aos instrumentos usados e utilizados no processo comunicacional, podemos dizer que influenciam durante o processo de transmissão da mensagem e, por vezes, podem condicionar a eficácia que se quer alcançar. Mas, antes de entrarmos nos suportes de transmissão das informações, abordaremos brevemente a cultura organizacional.

Thévenet (1986) *apud* Almeida (2003) declara que a cultura organizacional constitui um processo de aprendizagem contínuo. Diz ainda que como subsistema, ela assenta nos valores, ritos, símbolos, mitos e na própria história da organização.

Isto se dá, porque as histórias que relatam experiências difundem mensagens simbólicas em tornos dos valores fundamentais como segurança/insegurança; igualdade/desigualdade; controlo/descontrolo. Para além disso, as crenças permitem que as pessoas, em geral, tomem posições perante o mundo exterior e em particular face aos membros da organização (Almeida, 2003).

Essas crenças, muitas vezes, acabam por exprimir a razão de ser da organização. Já no caso dos sentimentos assemelham-se a uma forma de contrato psicológico entre a instituição e os seus colaboradores. A essência desse sentimento prende à necessidade básica que as pessoas têm de serem reconhecidas (*idem*).

Segundo o mesmo autor, os mitos ajudam na compreensão de procedimentos e atitudes dos colaboradores. Considerando estes pontos importantes, podemos defender que a cultura organizacional ajuda na criação e gestão de acontecimentos.

Em relação ao clima organizacional, isto é, ao ambiente em que se vive na organização, podemos notar que influencia e é também influenciado pela comunicação que é executada no

seio da mesma. Sendo assim, é fundamental que este seja levado em consideração, antes da escolha dos suportes de comunicação interna.

Almeida (2003) afirma que conhecendo o “corpo” da instituição inviabiliza as decisões erradas, que maior parte das vezes estão associadas à escolha da última tecnologia de informação em rede só por causa da moda. Partindo das abordagens acima, surge uma questão de real valor para nós: perante tantas diversidades de suportes de comunicação, qual é a melhor?

Para além da segmentação e do estabelecimento de metas específicas e gerais, a escolha dos suportes tem por base o conhecimento do capital simbólico construído ao longo do tempo na e pela organização. Seleccionar suportes sem respeitar a cultura e o clima organizacional poderá impossibilitar fortemente a eficácia de muitas acções (Almeida, 2003),

Afirma ainda que não existe bom ou mau suporte em absoluto, alguns escolhem nota escrita, outros uma montagem audio-visual ou um artigo de jornal de empresa. O mesmo diz que embora pareça depender de escolhas, é razoável e fundamental tirar proveito da complementaridade dos suportes disponíveis.

Para Freixo (2006) deve-se, na escolha dos instrumentos de comunicação interna, levar em conta o lugar onde se desenrola a comunicação, a distância física entre os interlocutores, os estatutos sociais (sexo, idade, categoria social), bem como as experiências anteriores de comunicação dos interlocutores

Após isso há que definir primeiramente o modo que melhor se adequa a situação interna – escrito, oral ou audio-visual. A partir de então será mais fácil determinar o suporte a ser usado (Almeida, 2003).

2.1.4.1 Modo – Comunicação Escrita

A comunicação escrita lembra a tradição latina cujas ideias são, por hábito, difundidas através da escrita. A sua utilização é variada, agregando diversos conteúdos, prosseguindo finalidades diferentes e atingindo colaboradores na sua totalidade ou de forma discriminada. No entanto, é encarada como a primeira fonte de burocracia, quando esse é usado de forma abusiva (Almeida, 2003).

Quadro 1 – Descrição das ferramentas no modo escrito

Suportes	Descrição	Utilizações	Público	Custo	Vantagens
Relatórios de Reunião	Dá conta dos assuntos de uma reunião, de informação ou reunião de trabalho.	Faz o ponto de situação sobre um assunto; difunde elementos de informação.	Quem esteve na reunião ou, ainda, restante pessoal.	Tempo Reduzido.	Documento de referência caracterizado pela precisão; meio de informação lateral, ascendente e descendente.
Nota de Serviço	Através da hierarquia fornecer directivas ou explicações.	Permitir às chefias difundir informações pontuais.	Todos ou unicamente a quem se dirige especificamente a informação.	Redacção e produção.	Informação muito precisa e adaptada ao destinatário; rapidez e simultaneidade; elemento de referência.
Flash de Informação	Nota curta de redacção simples destinada a informar muito rapidamente.	Anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural.	Todo o pessoal ou categoria hierárquica.	Reprodução.	Rapidez; informar todos acerca da vida da organização.
Placard	Documento redutor que serve informações pontuais.	Informações sobre saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto.	Todo o pessoal ou categoria hierárquica.	Variável (depende da sua sofisticação, recurso, placards luminosos).	Fácil de gerir; moldável a todo o tipo de mensagens simples.
Panfleto e Desdobrável	Documentos simples.	Fazer conhecer rapidamente pontos de vista da direcção ao conjunto do pessoal (campanhas temáticas; segurança; qualidade).	Todo o pessoal.	Reprodução.	Informação instantânea; distribuição simples.
Ficha Sinalética	Documento de consulta disponível a qualquer momento, apresentado sob a forma de folheto, desdobrável ou brochura.	Apresentar a organização (identidade, actividade, resultados, enquadramento social e estrutura demográfica dos colaboradores).	Todo o pessoal.	Reduzido (por exemplo, revisão anual).	Grande acessibilidade.
Folha de Acolhimento	Documento simples que apresenta, de uma forma muito geral e sucinta a organização.	Acolhimento dos novos colaboradores.	Todo o pessoal.	Reduzido.	Fonte de conhecimento e integração.
Carta ao Pessoal	Documento assinado pelo Presidente ou Director e enviado a todos, focando acontecimentos importantes na vida da organização.	Explicar situações e intenções; divulgar projectos importantes para a organização, anúncio de uma operação particular.	Todo o pessoal.	Redacção e distribuição.	Poder de impacto para anular rumores se for objectiva e precisa; personalização da mensagem.
Inquérito¹¹ de Opinião	Procura sistemática das aspirações do pessoal, realiza em extensão ou amostra.	Diagnóstico do clima da organização e análise de um problema específico.	Todo o pessoal.	Tempo de realização do inquérito, nas respostas e na análise.	Criação de um clima de comunicação favorável; comunicação ascendente.
Questões à Direcção	Possibilidade dada a todos os colaboradores de apresentarem as questões por si seleccionadas à Direcção. As respostas podem ser dadas por carta, ou recorrendo ao jornal da organização.	Meio de dar aos colaboradores informações acerca de assuntos que lhes interessam.	Todo o Pessoal.	Tempo e suporte utilizado para resposta.	Informações descendentes dadas directamente às pessoas interessadas e acerca dos assuntos propostos; conhecimento efectivo das preocupações dos colaboradores.
Caixa se Sugestões	Possibilidade dada aos colaboradores de poderem, de forma anónima ou identificada, colocar as suas sugestões acerca da vida da organização.	Todas as sugestões podem melhorar o funcionamento da organização: melhoria de métodos de trabalho, economia de energia, resolução de disfunções, regularização de horários, aperfeiçoamento do sistema de higiene e segurança.	Todo o pessoal.	Material.	Apelo à responsabilidade; inserção no meio de trabalho; encorajar, incentivar e desenvolver a criatividade; informação ascendente.
Jornal de Empresa	Boletim concebido pelos colaboradores distribuídos nas organizações ou enviado para o domicílio.	Criar o sentimento de pertença. Informar acerca das actividades, questões técnicas, económicas e sociais que interessam aos colaboradores.	Todo o pessoal.	Tempo ligado à redacção, fabricação e distribuição.	Suporte privilegiado de comunicação interna; facilita a comunicação descendente, ascendente e lateral; suporte de formação e valorização dos colaboradores;

Fonte: Elaboração própria, extraído de Almeida (2003)

¹¹ Apurados os resultados dos inquéritos é necessário a sua divulgação generalizada. As pessoas aspiram ao conhecimento geral quando são chamadas a responder. Se os resultados não forem divulgados estabelece-se um clima de desconfiança desfavorável à comunicação, e num inquérito subsequente poderá registar-se um número elevado de não-resposta.

Esse modo oferece muitas opções para as organizações que desejam estabelecer boas relações com o seu público interno. Além disso, se usado de forma adequada, pode proporcionar inúmeros benefícios às organizações.

De acordo com Almeida (2003) o Jornal Interno de Empresa “é um dos suportes de maior peso da comunicação interna, e merece, por tal razão, um tratamento um pouco mais aprofundado no que respeita aos seus elementos constitutivos, elaboração e nos seus efeitos”. Afirma ainda que não existe uma fórmula para a elaboração dessa revista. Cada organização, de acordo com os seus objectivos e meios que dispõe – financeiros, logísticos materiais e humano – encontra uma fórmula.

No entanto, o Jornal em hipótese algum deve ser improvisado, nem pode ser feito de um dia para o outro. Pelo contrário, deverá ser feita progressivamente e racionalmente. A sua formulação equilibrada assenta, por um lado, nos colaboradores enquanto leitores e, por outro, na variação de temas (Almeida, 2003).

Para ser lido, em primeiro lugar, o Jornal de Empresa deve ser adaptado “permanentemente à actualidade e aos desejos do pessoal bem como artigos com encadeamento lógico e objectividade, além de uma apresentação atraente” (idem).

Em segundo lugar, é preciso conseguir a diversidade dos temas, pois só assim é possível, em simultâneo, informar sobre as actividades internas bem como instruir e estimular a participação. Isto porque, estes acabam por revelar a base do clima organizacional (ibidem).

Para Teixeira (2005) esse instrumento pode ser usado de forma distintiva. Pode ser utilizado para informar sobre produtos, políticas, evolução da organização, bem como informar sobre o funcionário que completa um determinado ano de serviço.

Como saber, do ponto de vista dos gestores, que temas interessam aos colaboradores? Do ponto de vista de Boneu (1990) *apud* Almeida (2003) “pode-se analisar a questão vendo que contribuições o Comité Editorial tem, a Redacção e a Maquete”, isso de acordo com as suas missões e se são tarefas internas ou externas.

Comité Editorial tem a missão de estabelecer a linha directriz¹² do Jornal, a qual deve ser desenvolvida internamente. Será composto por representantes dos colaboradores e deverá conhecer e actualizar conhecimentos quanto às inquietações, aspirações, expectativas e os centros de interesse dos leitores (Almeida, 2003).

A Redacção tem como incumbência a concepção dos artigos. Pode ser uma tarefa interna pois, assim sendo, contribui para ganhos significativos, mormente a redução de custos, implicação do pessoal, credibilidade do Jornal por todos, a proximidade dos jornalistas com os leitores, entre outros. Entretanto, não está imune aos riscos, porque não se improvisam jornalistas de um momento para o outro (idem).

Em relação à Maquete, ele diz que é a realização técnica do Jornal, definidas por código visual, tipografias, utilizações de cores, inserções de fotos ou ilustrações. Será uma boa opção considerar a sua elaboração ao nível externo e por especialistas, apostando assim no sucesso do Jornal, isto segundo o mesmo autor.

Por fim, é imprescindível analisar o impacto do Jornal da Empresa. A referida análise pode ser feita por meio de uma sondagem baseada no suporte de inquérito de opinião. Esta avaliação revela-se de extrema relevância, uma vez que possibilita conhecer as reacções dos leitores face ao Jornal. Permite saber se ele é lido e se os artigos diversificados correspondem às expectativas dos leitores (Almeida, 2003).

2.1.4.2 Modo – Comunicação Oral

Segundo Almeida (2003), quando se aborda a vida dos colaboradores, a oralidade, a par da comunicação escrita, é considerada como um dos modos que mais se relaciona a esse público, dentro das organizações.

Afirma ainda que há dificuldades, muitas vezes, em distinguir o emissor do receptor. Entretanto, a oralidade é um excelente meio do qual melhor se verifica os emissores e receptores

¹² A linha directriz do Jornal não deve ser desenvolvida externamente, porque segundo Almeida, um Comité composto por pessoas não pertencentes à organização corre o risco de estar afastado dos leitores.

enquanto interlocutores, extravasando a mera aquisição de papéis e acabando por potencializar a sua capacidade inventiva e expressiva.

Boneu (1990) *apud* Almeida (2003) defende que a oralidade, enquanto modo de comunicação, é essencial para a coesão do pessoal dentro da organização, pois representa uma dimensão afectiva e simultaneamente cognitiva. A interacção patente na oralidade contribui na demonstração de componentes linguísticos, bem como colocar em jogo rituais, regras e experiências vividas pelas pessoas fora ou dentro da organização.

No fundo, trata-se de um modo que “tem algo a ver com toda a socialização do indivíduo, e não unicamente como a linguagem do grupo profissional utilizada num dado momento”. De entre muitas vantagens que este modo apresenta destacam-se o conhecimento, a personalização, interactividade e elaboração de uma linguagem comum (Almeida, 2003).

Segundo o referido autor, conhecimento refere-se aos encontros formais como reuniões, ou informais, sejam no bar ou nos corredores mas, acabam por ser formas de transmissão de ideias. Trata-se da possibilidade, imediata e directa, de escutar e obter melhor conhecimento das pessoas e da organização da qual se faz parte.

A personalização está ligada ao contacto directo e imediato, podendo potencializar e demarcar posições. Tal demarcação permite a possibilidade de avaliar o grau de genuinidade ou não das ideias dos colaboradores (Almeida, 2003).

A interactividade entre os indivíduos é claramente suscitada pela oralidade. Todavia, se existir, neste contexto, trocas de informações baseadas em verdadeiro debate com troca de ideias, a reacção é bastante mais rápida, trazendo ganhos em relação ao tempo utilizado (*idem*).

No entanto, como tudo na vida, a comunicação oral também tem as suas desvantagens e, neste contexto, temos a imprecisão e a volatilidade. Essa imprecisão deriva do risco da deformação da informação. A volatilidade assenta na ideia de que não é habitual nem prático registar cuidadosamente tudo que é transmitido oralmente (*ibidem*).

Para atenuar a imprecisão e a volatilidade, o quadro infra apresenta pontos a ter em conta e os efeitos esperados. Na base das questões enunciadas está uma estratégia definida, bem como um Plano¹³ de forma a responder a determinado tipo de objectivos.

Quadro 2 – Pontos a serem analisados para atenuar a imprecisão e volatilidade

Oralidade – Pontos a Ter em Conta e Efeito Esperados	
Alvos ¹⁴	Qual o fim geral desta comunicação? Quais as pessoas a atingir directa e indirectamente? Qual o grau de motivação relativamente ao tema? Quais as competências acerca do tema? Quais as preocupações emergentes?
A Mensagem/Assunto	Qual a mensagem a transmitir? Quais os seus pontos chave? O que representa este assunto para os alvos? Quais os aspectos a ter em conta para suscitar reacções e favorecer os consensos?
Os fins Específicos da Acção	Esta comunicação tem os objectivos explícitos? Os objectivos são realistas? Podemos atingi-los no tempo previsto juntamente com as pessoas visadas?
Os Actores da Comunicação	Quais as pessoas em melhor posição para realizarem a acção? Têm as competências requeridas para dominar esta comunicação? Como os implicar? Que eventuais ajudas se podem fornecer para a preparação e avaliação da comunicação?
A Organização Material	O que é necessário fazer? Quais os meios a colocar em funcionamento? Quando prevenir os destinatários?
Os suportes de Comunicação Complementares	Que suporte utilizar – escritos, audiovisuais, outras?
A Coerência com Outras Acções	Quais os laços a estabelecer com as outras acções tidas no passado?
Outros Pontos Críticos	Esta comunicação tem pontos susceptíveis de provocar uma redução da sua eficácia?
Avaliação da sua Eficácia	Como promover o <i>feedback</i> Como medir os efeitos desta acção de informação? Como ter em conta as observações pertinentes?

Fonte: Elaboração própria, extraído de Almeida (2003)

É fundamental que a organização conheça muito bem os assuntos em causa, aumentando assim a sua capacidade de geri-los. Para além disso, é essencial determinar com clareza as suas metas, bem com os envolvidos no intuito de criar estratégias que a permita alcançar os seus propósitos.

A verificação das acções tem revelado de extrema relevância, uma vez que permite saber se há ou não coerência entre elas, evitando assim a construção de um determinado descrédito ou redução do impacto pretendido. Por último, é necessário avaliar os resultados alcançados, na tentativa de conhecer a situação actual e melhorar as futuras acções.

¹³ Assim como Almeida (2003), defendemos que cada organização deve elaborar o seu próprio plano de comunicação interno, tendo sempre como base o seu contexto interno.

¹⁴ Os alvos são pessoas ou grupos homogêneos de indivíduos aos quais se dirigem as mensagens definidas estrategicamente. Para possibilitar um conhecimento sobre esses alvos e adaptar estratégias aos mesmos, é necessário considerar os indicadores objectivos (Nguyen, 1981, *apud* Almeida, 2003).

Quais os suportes que podem ser utilizados na comunicação oral? É fundamental conhecer os variáveis meios disponíveis para permitir uma definição razoável dos mesmos e alcançar os objectivos estabelecidos. Os suportes abaixo foram extraídos de Almeida (2003).

Quadro 3 – Descrição das ferramentas no modo oral

Suportes	Descrição	Utilizações	Público	Custo	Vantagens
Informação de Contacto	Presença consciente e organizada do responsável sobre os seus colaboradores.	Gabinete; visitas aos serviços; celebração de acontecimentos.	Todo o pessoal.	Tempo.	Simplificação das relações; informação ascendente e descendente; comunicação directa e espontânea.
Entrevista Individual/Colectivas	Conversa formal entre responsável e colaboradores (um ou grupo em número restrito).	Acolhimento; mudança de funções/posto; promoção; avaliação; saída da organização.	Todo o pessoal.	Tempo.	Comunicação directa; provocar <i>feedback</i> .
Flash de Informação	Nota curta de redacção simples destinada a informar muito rapidamente.	Anúncio de um resultado ou de uma pequena mudança estrutural.	Todo o pessoal ou categoria hierárquica.	Reprodução.	Rapidez; informar todos acerca da vida da organização nos domínios económico, social e comercial.
Conferência	Exposição de assuntos.	Necessidade de apresentar assuntos gerais ou particulares relacionadas com a vida organizacional e profissional.	Todo o pessoal ou grupos específicos relacionados com o assunto em questão.	Tempo.	Complemento de formação profissional.
Visita à Organização	Visita guiada.	Conhecer melhor os serviços.	Todo o pessoal.	Tempo.	Reforço e coesão entre serviço; valorização e conhecimento do trabalho de cada colaborador.
Criação de Grupos de Expressão	Reunião de alguns colaboradores para abordar um determinado problema.	Procura de soluções; existência limitada.	Todo o pessoal.	Tempo.	Responsabilidade; criatividade; participação nos problemas concretos e desenvolvimento da comunicação lateral.

Fonte: Elaboração própria, extraído de Almeida (2003)

Segundo Almeida (2003) dada a importância que a reunião tem na comunicação oral, deve-se dar uma outra abordagem a esse suporte. Reconhece que para muitos ela é bastante necessária e até mesmo considerada essencial para a concertação na organização e na manutenção das equipas de trabalho. Contudo, reconhece também que para outros é inútil e significa perda de tempo.

Assim, para não fazer o uso desnecessário desse suporte, ele afirma ser preciso analisar um conjunto de informações que guiaram a própria decisão de fazê-la ou não. Para tal efeito, Almeida (2003) apresenta cinco critérios que deverão ser levados em contas, antes de convocar uma reunião:

- ✓ **“Pertinência** – É realmente necessária?
- ✓ **Eficácia** – Estão definidos, claramente, os objectivos da reunião? São precisos e quantificáveis?

- ✓ **Coerência** – Em termos de forma e conteúdo, a reunião a efectuar, é coerente com os outros modos e suportes de comunicação de comunicação utilizados na organização?
- ✓ **Participação** – Os colaboradores estão preparados para participar na reunião?
- ✓ **Organização** – Existem regras definidas sobre o desenvolvimento da reunião? Os documentos de referência foram distribuídos? Permitem conhecer os assuntos em causa?”

Boneu (1990) *apud* Almeida (2003) afirma que a reunião pode assumir várias finalidades, orientar-se em diversas direcções, bem como envolver diferentes entidades de uma organização.

Quadro 4 – Descrição de reuniões

Reuniões				
Tipos	Tipos de Papéis		Direcção	Finalidade
	Animador	Participantes Convocados		
Reunião de Informação	Dominar o assunto; Fazer passar a mensagem; Adaptar o discurso ao grupo; Incitar o grupo e colocar questões para avaliar o grau de compreensão da mensagem (<i>feedback</i>).	Escutar; Tomar notas; Verificar a boa compreensão da mensagem (<i>feedback</i>).	Carácter unidireccional.	Transmitir uma ou mais mensagens (por exemplo, novos conhecimentos; ajudar na compreensão de determinados objectivos).
Reunião de Expressão	Regular a reunião; Fazer participar, motivando o grupo, incitando os silenciosos provocando a reflexão. Registar as invenções.	Papel activo; Colocar questões e ajudar na reflexão conjunta.	Carácter Multidireccional.	Troca de informação (recolha de informações suplementares sobre um tema comum, graças à participação de vários colaboradores).
Reunião de Trabalho	É neutro em relação ao problema; incentiva a reflexão. Favorecer a criatividade do grupo e registar as decisões tomadas.	Fixação no objectivo central e comum: encontrar a solução do problema; Para tal utilizar um potencial criativo não desenvolvido noutras circunstâncias; A imaginação, a crítica e a censura é usada livremente, porém direccionadas para o problema.	Carácter Multidireccional.	Encontrar a solução para um problema; tomar decisões após reflexão comum.
Sub-tipo: <i>brainstorming</i>	Não identificada.	Não identificada.	Carácter Multidireccional.	Tem a mesma meta da reunião de trabalho, contudo difere com a sua caracterização de produção o máximo número possível de ideia num tempo mínimo.

Fonte: Elaboração própria, extraído de Almeida (2003)

Não obstante, apesar dos diferentes tipos de reuniões, papéis assumidos, direcção, finalidade, todos eles têm pontos em comum, nomeadamente: antes, início, durante, fim e após a reunião. Boneu (1990) *apud* Almeida (2003) aponta algumas condições para o sucesso de uma reunião.

Quadro 5 – Pontos a considerar na preparação de reuniões

Pontos-chave para Reuniões Eficazes	
Antes da reunião	Planeamento Preparar a participação Reservar a sala e preparar o material necessário Preparar dossier Arranjar o local da reunião atempadamente
No início da Reunião	Limitar a duração Clarificar os objectos Repartir os tempos e limitar o número de pontos a abordar Determinar os papéis
Durante a Reunião	Favorecer a vida do grupo por criar um clima de confiança e valorizar as opiniões de cada pessoa; Facilitar o trabalho do grupo por questionar, reformular e estruturar ideias.
Fim da Reunião	Concluir Avaliar Listar as decisões
Depois da Reunião	Fazer o balanço da reunião e difundi-lo Relatório

Fonte: Elaboração própria, extraído de Almeida (2003)

Todas as etapas para a realização de uma reunião são importantes, pois podem determinar o sucesso ou fracasso da mesma. Portanto, deve haver o comprometimento tanto a parte organizadora como dos envolvidos nela. Normalmente, a boa gestão dos recursos humanos, matérias e do tempo tendem a apoiar positivamente no alcance dos objectivos previamente estabelecidos.

2.1.4.3 Modo – Comunicação Audio-visual

Este modo na comunicação interna estimula e contribui para a reacção exigida aos colaboradores. As capacidades auditivas e visuais completam-se mutuamente e juntos multiplicam os efeitos ao nível da máquina sensorial humana. O audio-visual permite melhorias na memorização mais variada dos temas (Almeida, 2003).

Boneu (1990) *apud* Almeida (2003) distingue três situações de aplicação do audio-visual, nomeadamente:

- ✓ **Informação** – Enaltece acontecimentos importantes na organização, como o lançamento de uma campanha. Também pode ser aproveitada quando se quer partilhar estratégias traçadas ou plano de acção estabelecida;

- ✓ **Formação** – Aproveitando um tema, utiliza-se o audio-visual com a finalidade de favorecer discussão. Os assuntos podem variar desde segurança no posto de trabalho à informatização de um sector da organização;
- ✓ **Promoção** – Apesar de ser analisada mais para o público externo, perante essa circunstância, esse modo pode ser aproveita visando o pessoal interno. Pode-se fazer a apresentação da organização, do seu pessoal, suas unidades de produção e distribuição, entre outras.

Para apoiar a utilização deste meio, as organizações podem recorrer aos suportes apontados no quadro abaixo, tirados de Almeida (2003).

Quadro 6 – Descrição das ferramentas no modo audio-visual

Suportes	Descrição	Utilizações	Público	Custo	Vantagens
Filme de Informação	Curta-metragem onde se apresenta as actividades da instituição, parte dela ou um problema.	Fazer conhecer a organização nos seus diferentes aspectos. Sensibilizar o pessoal para um problema específico.	Parte ou totalidade.	Depende do material e pessoal especializado, dependendo do grau de exigência do filme.	Facilita a difusão; devido à força das imagens, permiti expor num tempo mais limitado; dá uma visão concreta e sintética da organização, permitindo a cada colaborador situar o seu trabalho no conjunto organizacional.
Jornal Televisionado	Telediscrição por cabo no interior da organização, a partir da instalação de receptores e emissores.	Comunicação da direcção, emissão de reportagens e entrevista.	Parte ou totalidade.	Material e tempo.	Informação rápida. O público já está familiarizado, graças a televisão, apesar de assumir um carácter documental.
Teleconferência	Ligado a um circuito onde se retransmite o som e a imagem, possibilitando o contacto apesar da efectiva distância física entre interlocutores.	Necessidades em tomar decisões rápidas e não só.	Restrito ou total, depende da sua meta de utilização.	Elevado considerando o custo dos equipamentos.	Permite acelerar decisões, ultrapassando o tempo gasto no deslocamento das pessoas. Possibilidade de cada participante em aparecer no ecrã dos seus interlocutores sempre que usa da palavra e, simultaneamente, no seu próprio ecrã continuando a receber a imagem dos outros agentes.
Jornal por Telefone	Boletim de informação gravado e renovado periodicamente num aparelho de banda ou disco.	Vinculação instantânea de notícias breve relativo à vida da instituição: resultados comerciais, anúncio do lançamento de novo produto ou promoção.	Todos os que almejam escutarmos breves notícias.	Tempo e material – instalação telefónica adequada.	Possibilidade de obter ligação de ouvir, independentemente do posto de trabalho; difusão instantânea e igual para todos; promove uma atitude activa ou positiva com a procura de notícias da organização.

Fonte: Elaboração própria, extraído de Almeida (2003)

As ferramentas proporcionadas por este modo disponibilizam notáveis vantagens. Uma delas é o aumento da capacidade que as organizações têm de comunicar com os seus colaboradores em qualquer parte do mundo, desde que as duas partes tenham os meios básicos e necessários – tempo, equipamentos e internet. Constitui uma grande vantagem pois, o estabelecimento dessas relações não pressupõe necessariamente a deslocamento geográfico, diminuindo assim as despesas.

2.1.4.4 As Novas Tecnologias de Informação

Este modo não representa um único modo, mas sim agrega vários modos e suportes, possibilitando assim o aumento de consumo de informação. A primeira análise pode aparecer que as tecnologias de informação estariam ligadas unicamente ao público externo. Esta ideia é incorrecta, pois as organizações não só absorvem informações como também são, simultaneamente, as principais fontes de produção e consumo de informações (Almeida 2003).

A Intranet ou a construção de uma rede de comunicação interna não é algo novo, visto que muitos já apostaram em *software* de *Workgroup*. No entanto, ele mesmo admite que “não se conhece nenhuma tecnologia que tenha alastrado com tanta rapidez como a intranet” (idem).

A intranet utiliza os mesmos suportes e *software* do que a internet, mas o acesso a ela está limitado somente aos utilizadores de uma determinada organização. A sua montagem exige duas condições: a existência de uma rede de computadores e um Servidor, baseados em rede local (ibidem).

Apesar de alguns constrangimentos, como o custo elevado de equipamentos, há fortes motivos para as organizações investirem em tecnologias de ponta. Os benefícios são alcançados devido as características patentes neste modo – a interactividade total, independência face ao local de trabalho e multiplicidade de difusão. Relativamente aos suportes, destacam os seguintes:

Quadro 7 – Descrição das ferramentas no modo novas tecnologias de informação

Suportes	Descrição	Utilizações	Público	Custo	Vantagens
Video-conferência	Permite comunicação em “tempo real, possibilitando a junção de som e imagem.	Reuniões, representação de projectos, discussão de trabalho, e comunicação em geral.	Grupo de indivíduos implicados nas questões.	Por enquanto elevado.	Independentemente do local, os ecrãs acompanham todo trabalho que os intervenientes realizam; Permite um enriquecimento de trabalho em grupo (utilização de vários recursos, importação e partilha de dados, gráficos, entre outros).
Correio Electrónico	Emissão de mensagens através de terminais de computadores a destinatários seleccionados.	Notas de serviço, organização de reuniões, circularem, informações várias.	Todo o pessoal desde que tenha acesso ao terminal.	Reduzido se já existirem matérias informáticas de base.	Multidifusão e possibilidade de contactar várias pessoas, com a mesma mensagem, mesmo que não estejam todos presentes simultaneamente.

Fonte: Elaboração própria, extraído de Almeida (2003)

A intranet apresenta várias vantagens tanto para as organizações quanto aos colaboradores. Entre muitos ganhos Almeida (2003) menciona alguns como:

✓ **Utilização**

- Exposição simples das informações;
- Permite também comunicar através da internet, oferecendo assim informações externas à organização;
- O tempo e o espaço são vencidos. Pode-se reunir colaboradores, geograficamente separados, em tempo real;
- Fomenta e viabiliza trabalho em equipa;
- Pode-se pôr em circulação, questionários, boletins informativos e manuais técnicos;

✓ **Custo**

- Perante formação, a facilidade de utilização de web reduz o orçamento relativo às formações;
- Em relação à aquisição e manutenção, minimiza a utilização do papel, contribuindo assim para benefícios ecológicos;
- O preço de um correio electrónico é extremamente baixo, comparando com os das chamadas telefónicas e *faxes*.

Para além das vantagens acima indicadas podemos referir ainda ao aumento de possibilidade de realizar trabalhos fora do ambiente de trabalho, armazenamento duradouro das informações, redução de tempo e custo, uma vez que há quem diga que tempo é dinheiro.

2.1.4.5 Espaço Arquitectónico

Para Almeida (2003) o espaço arquitectónico “desempenha um papel específico ao nível da comunicação interna. Essa especificidade é encontrada nas formas de estruturação do espaço.” Afirma ainda que cada um de nós tem o seu “espaço pessoal, o seu espaço psicológico”, que não deseja ser invadido.

Esse espaço tem um papel relevante na comunicação, por isso não deve ser ignorado. E, para analisá-lo, o autor acima menciona várias questões possíveis de ser estudadas, nomeadamente: Que espaço atribuir aos informáticos? Determinada chefia deve ter seu próprio

gabinete? Se não, a sua secretaria deverá ser colocada frente aos seus subordinados ou, simplesmente, de uma forma aleatória? Onde situar a sala da reunião? Ela é frequentada por todos? Será acessível ou ficará no último andar? Quais os lugares preferido das pessoas para se dialogarem? O seu posto de trabalho? O corredor ou o *hall* de entrada?

Para ajudar na tomada de decisão Almeida (2003) apresenta duas posições que exercem influência sobre a própria produtividade dos colaboradores, nomeadamente:

- ✓ **Compartimentação do Espaço** – Reduz os contactos entre as pessoas; dificulta a circulação de ideias e informações;
- ✓ **Construção de Grandes Espaços Abertos** – Permite contacto aberto, sem possibilidade de se isolarem; no entanto, as pessoas envolvidas podem ser afectadas pelo barulho inevitável causado por outros indivíduos, perturbando assim a sua concentração.

No entanto, as duas formas de definir os espaços arquitectónicos apresentam significativas desvantagens. Para resolvê-las, sugere-se o “Espaço Pluricelular” – a combinação dos dois modelos. Essa combinação implica a utilização de espaços amplos e abertos transformados em compartimentos. Isto não acontece por obrigação, mas pela necessidade de integração dos indivíduos no seu próprio espaço (idem).

Que dizer dos edifícios mais antigos? Nesse caso, é importante “organizar espaços de comunicação ou *stands* de informação, procurando fomentar o reencontro das pessoas e ideias; criar e localizar devidamente as salas de reuniões”. A decisão de abrir ou fechar os compartimentos tem por base a necessidade de ganhar rapidez face às decisões a tomar em qualquer circunstância na vida da organização (ibidem).

É interessante a abordagem assumida por esse modo. Realça a influência notável dos espaços no desempenho dos colaboradores. É preciso haver a consciencialização por parte dos responsáveis pela comunicação na organização pois, muitos trabalham em espaços precários que tendem a influenciar os colaboradores negativamente, condicionando assim a sua produtividade e a da própria organização. Assim, a criação de condições favoráveis torna-se essencial, tanto a si como para os seus colaboradores.

2.1.4.6 A Construção de Acontecimentos

Este é um modo que conglobera todos os outros modos – escrito, oral, audio-visual, novas tecnologias e gestão de espaço – e consiste em reunir grupos de indivíduos de grande dimensão, num mesmo lugar e momento com o intuito de analisar um determinado tema (Almeida, 2003).

A criação de um acontecimento significa “construir um jogo comum, onde a participação de todos é fundamental”. Tem como propósito sensibilizar cada pessoa a uma determinada mensagem. Ainda, destina-se a todos e procura ainda assegurar a compreensão e adesão dos vários intervenientes (idem).

As situações que permitem a criação de acontecimentos são múltiplas. Difundir e fazer partilhar a política da organização; fazer evoluir as práticas de gestão; lançar e partilhar um projecto; sensibilizar para a qualidade total; e fazer com que as pessoas participem nas mudanças organizacionais - são algumas das situações que fomenta a criação de acontecimentos (ibidem).

Uma das características notáveis deste modo é a capacidade de fomentar a interacção, o envolvimento e comprometimento entre a organização e os colaboradores. Isso valoriza os recursos humanos, para além de aumentar o nível de participação.

Michieles¹⁵ *apud* Almeida (2003) afirma que a encenação ajuda na memorização. Na base desses acontecimentos deve-se ter em conta a verdade, coerência com a estratégia de comunicação, para além dos valores e da cultura da própria organização, pois, se não, serão rejeitados pelos colaboradores. Essencialmente há três etapas: a preparação, antes do acontecimento; a animação, no decurso do acontecimento; e a avaliação, após o acontecimento (Almeida, 2003).

Na primeira fase é fundamental conhecer o seu público e, para tal, é necessário realizar questionários ou reuniões. O programa deve ir ao encontro dos resultados alcançados pela pesquisa realizada previamente (idem).

¹⁵De acordo com Almeida (2003) François Michieles é fundador do SPECTRE – Sindicato de Produtores de Acontecimentos, de Congressos e Convenções de Empresas.

Ainda, pode-se distribuir vídeos, *dossiers* ou até dirigir aos participantes algumas semanas antes do acontecimento, no intuito de fazê-los familiarizar com os temas. Na segunda etapa, a animação e o respeito pelo programa deve ser uma ambição a atingir (ibidem).

Após o acontecimento, é fundamental a realização de uma sondagem para avaliar as reacções e percepções dos participantes. Permite ainda saber se houve ou não adesão à mensagem, entre outras preocupações (Almeida, 2003).

De uma forma geral, tendo em conta todos os modos e suportes aqui abordados é fundamental que cada organização seleccione, com discernimento, os que melhor se enquadram na sua realidade, especialmente em período de mudança organizacional. Para complementar a parte teórica desse estudo, analisaremos agora esse processo sensível na vida das organizações – as mudanças organizacionais.

3. Mudanças Organizacionais

De acordo com Chiavenato (2000) o contexto actual caracteriza-se por um ambiente dinâmico e em constante mudança, o que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação. Afirmar ainda que essa capacidade assume como condição básica de sobrevivência da própria organização.

Para compreendermos o fenómeno da mudança é necessário recorrer às bases filosóficas que a instituem. Nesta linha, Heráclito é apontado como o primeiro pensador a dedicar-se a fundo a esta questão da mudança, dando-lhe assim a pujança de um objecto filosófico (Mattos, 1985).

Traduzindo a ideia da realidade, Heráclito tinha como ditado “não se banha no mesmo rio por duas vezes”. Ou seja, para ele a realidade é constante fluir, nunca se pode ver ou viver a mesma coisa (Mattos, 1985).

A ideia de Heráclito é refutada por Parménides, que afirma que a “mudança não passa de uma mera ilusão de nossos sentimentos”. Para ele o ser é imóvel, infinito e a realidade é

essencialmente estática. Com isso, surgiu uma nova abordagem sobre a mudança que é aperfeiçoada por Platão e persiste até aos nossos dias (idem).

Em relação à definição de mudança, pode-se notar que existem várias concepções na tentativa de compreender esse fenómeno, nomeadamente: concepção sócio-psicológica, a estruturalista, a evolucionista e a teleológica. De acordo com a concepção sócio-psicológica, as pessoas podem suportar um alto nível de frustração. No entanto, há um limite, isto é, essa capacidade de suporte vai até um ponto que inicia-se “um verdadeiro processo de efervescência social”, do qual resulta na ruptura das condições insatisfatórias (ibidem).

A perspectiva estruturalista, apesar de ter muitos mentores, criando assim hipóteses semelhantes em certos aspectos e bastante divergentes em outros, há comum acordo no que tange a visão da mudança. Isto é, ela só acontece quando houver alguma alteração nas bases estruturais do sistema. Para a concepção revolucionista a mudança é algo inerente ao processo natural de desenvolvimento dos seres vivos e, por extensão, dos seres sociais (Mattos, 1985).

A visão teleológica foi desenvolvida recentemente, na década de 70, para satisfazer a necessidade da Comunidade Económica Europeia de uma abordagem de planeamento voltada para o futuro. A mudança deve ser dirigida de forma voluntária, a partir da previsão das possibilidades do futuro com base nos objectivos traçados, dos meios e instrumentos disponíveis (idem).

Fica claro então a notável mudança que houve na definição desse fenómeno, mudança. Contudo, podemos notar também que, com excepção do conceito de Heráclito, há um comum acordo entre as várias perspectivas acima mencionadas – todas defendem a mudança como a passagem de uma etapa para a outra. Para autores como Chiavenato (2000), Cameron e Whetten (2011) estamos num mundo em que a elevada capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência das organizações.

Ainda, segundo Chiavenato (2000:447), mudança é “a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente. Ela implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção.” Recorrendo ao modelo de Lewin, o mesmo autor apresenta três etapas distintas, descongelamento, mudança e recongelamento.

- ✓ **Descongelamento do Padrão Actual de Comportamento** – Este surge quando a necessidade de mudança é tão óbvia que a organização pode facilmente aceitá-la. Significa que as velhas ideias e práticas são derretidas para serem substituídas por novas ideias e práticas. Se não houver tal descongelamento, a tendência será o retorno puro ao padrão habitual e rotineiro de comportamento.
- ✓ **Mudança** – É a fase em que se aprende novas ideias e práticas, de forma a possibilitar novas maneiras, às pessoas, de executar as suas tarefas.
- ✓ **Recongelamento** – Significa que há incorporação de um novo padrão de comportamento, ou seja, a pessoa adopta uma nova maneira de fazer as coisas. Ela deve, não só conhecer as novas práticas como também fixá-las ao comportamento (Chiavenato, 2000).

As exigências do mercado moderno em revitalizar e reconstruir organizações são cada vez mais notórias. As mudanças organizacionais “não podem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas devem ser planeadas” (Chiavenato, 2000:292). Por isso a ideia chave é incentivar a aceitação e integração da mudança às novas práticas organizacionais. No entanto, para dirigir mudanças organizacionais de forma eficiente e eficaz é preciso conhecê-las. Assim, seguidamente consideraremos os diversos tipos de mudança organizacional.

3.1 Tipos de Mudanças Organizacionais

As razões por detrás de uma mudança variam, dependendo muito da percepção que os envolvidos têm acerca da “realidade”. Por isso, Mattos (1985) defende que o fenómeno da mudança precisa ser fundamentado numa visão relativista que leva em conta, as especificidades decorrentes do estágio de desenvolvimento da organização, as características do ambiente externo, bem como suas relações mútuas.

Chiavenato (2000) por sua vez afirma que os factores que levam a mudanças nas organizações advêm das fontes interna e/ou externa. Interna tem a ver com as decisões e actividades internas, exigências dos colaboradores, novos produtos ou serviços, entre outros.

Forças externas estão relacionadas a exigência da economia globalizada, dos consumidores, concorrentes, e assim por diante.

Lawrence e Lorsch (1973) *apud* Kunsch (2003) destacam o impacto e a importância das mudanças ambientais nas organizações. Segundo a referida autora, os factores ambientais fomentam o reajuste interno e institucional.

Para Chiavenato (2000) a adaptação do ambiente interno das organizações varia, dependendo muito do tipo de mudança implementada para fazer face aos desafios actuais. O esquema abaixo apresenta os diferentes tipos de mudança organizacional, a partir da visão de Chiavenato (2000).

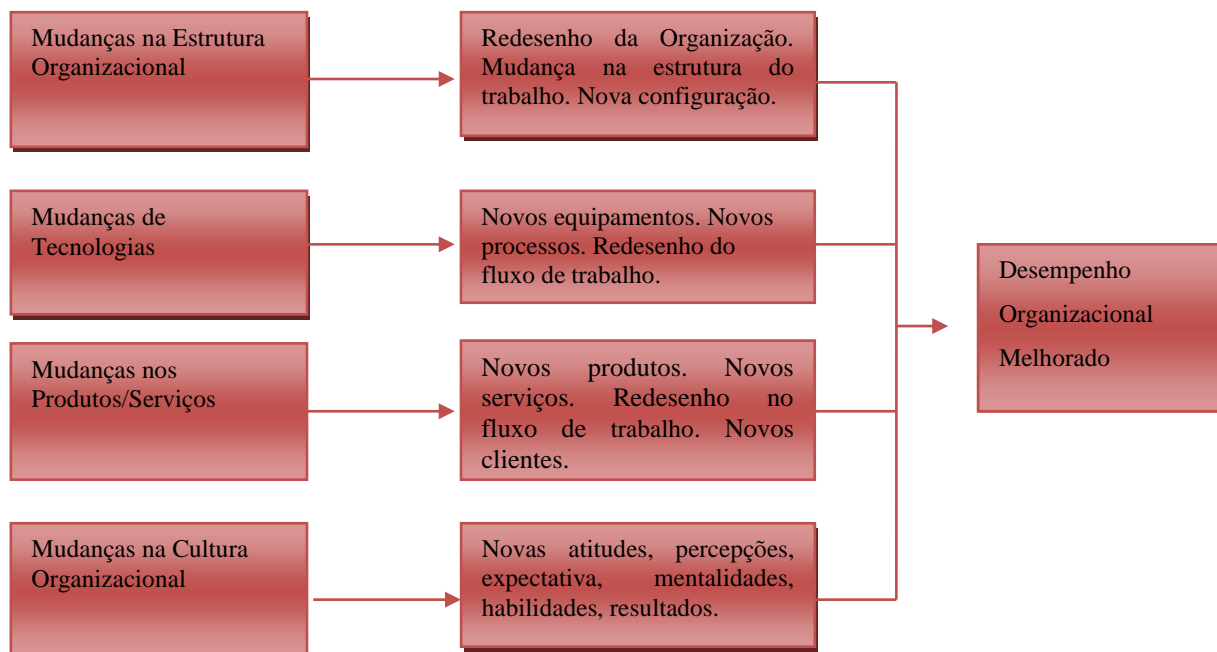


Figure 1 – Tipos de mudanças organizacionais
Fonte: Elaboração própria, extraído de Chiavenato (2000)

Embora Chiavenato (2000) refere aos quatro tipos de mudanças organizacionais mencionados acima, entendemos que a mudança de dirigente numa organização seja um outro tipo de mudança. Isto porque, cada dirigente tem a sua percepção acerca da realidade e, muitas vezes, toma decisões em harmonia com a leitura que faz.

Assim, a entrada de um novo dirigente e de uma nova forma de ver as coisas pode exercer profundas influências no próprio desempenho da organização, na vida dos colaboradores, bem como implicar, por vezes, a realização dos diferentes tipos de mudanças abordados por Chiavenato (2000). Daí a nossa insistência em afirmar a mudança do dirigente como um dos tipos de mudança possível de ocorrer numa organização.

Por isso, mais adiante abordaremos a importância e influência do líder no desempenho dos colaboradores, especialmente, em período de mudança organizacional. Examinar esses dois conceitos ajudar-nos-á a entender melhor ainda a necessidade de encarar a alteração do dirigente como mudança organizacional. Não obstante, examinemos agora os factores que podem condicionar a concretização de uma mudança organizacional.

3.2 Factores que Dificultam Mudanças Organizacionais

Mattos (1985) destaca vários factores por detrás da resistência à mudança organizacional, nomeadamente: a falta de base social definida, ausência de comprometimento, centralização e concentração de poder, descontinuidade administrativa, busca de eficiência ao invés de eficácia, o conformismo, as pressões dos grupos de interesse, bem como estratificação organizacional, falta de autocritica, insatisfação básica dos funcionários e despreparo gerência.

3.2.1 A Falta de Base Social

Prende-se às acções que são programadas com base no “achismo”, ou seja, os dirigentes não têm bases científicas. Devido à falta de investigação, as organizações enveredam por um caminho sem mensurar o real impacto da sua actuação, o que acaba por criar e transmitir um descrédito por parte dos envolvidos. A instalação desse descrédito impossibilita os colaboradores a confiarem no êxito da mudança, o que consequentemente resulta na não adesão às políticas de mudança (Mattos, 1985).

3.2.2 Ausência de Comprometimento para com a Missão Organizacional

Mattos (1985) afirma que a ausência de tal comprometimento, tanto por parte dos dirigentes quanto dos funcionários, em extensão aos objectivos e metas da organização, resulta do factor mencionado anteriormente. Além do mais, ele afirma que o comprometimento com os grupos externos, económicos e políticos têm influências notórias no compromisso dos indivíduos para com a situação da empresa.

3.2.3 Centralização e Concentração de Poder

É importante compreender esses factores, pois os colaboradores são influenciados no momento da interpretação da mudança e, normalmente, a centralização tende a pesar negativamente, excitando a não-aceitação da mudança por parte destes. Mudar um sistema de poder altamente centralizado é um empenho tetânico (Mattos, 1985).

3.2.4 A Descontinuidade Administrativa

As organizações públicas têm “tocar o barco” e perda de tempo como preocupações. Na administração pública¹⁶ o negócio é “não levantar a poeira assentada, pois pode ficar pior do que está e não vai haver tempo para concertar” (Mattos, 1985).

Caso as afirmações acima revelarem-se verídicas, vê-se claramente que a existência de espaços para confiança e para “liderar positivamente uma mudança” (Cameron & Whetten, 2011) estão limitadas.

3.2.5 A Busca de Eficiência ao Invés de Eficácia

Para o autor acima mencionado, as organizações muitas vezes dirigem o seu desempenho baseando essencialmente no princípio de eficiência, preocupando-se com a obediência às normas de redução de despesas e contenção de investimento. Com isso, a eficácia,

¹⁶ Pierre (1995) *apud* Rocha (2011:17) define administração pública como “ligação entre o Estado e a sociedade civil. Todavia, a interface entre a administração pública e a sociedade civil é um caminho com duas direcções, incluindo a implementação das políticas públicas e as pressões (“*demands*”) dos autores privados direccionadas para os decisores políticos”.

obtenção dos resultados almejados, e a preocupação com as expectativas e necessidades da clientela é muita das vezes ignorada.

3.2.6 O Conformismo

O conformismo dos funcionários é uma outra razão que influencia no período de mudança organizacional, uma vez que este público interno não quer a implementação de nada que lhe seja novo. Mattos (1985) afirma que o funcionário deixa de pensar e “transforma-se numa espécie de Zumbi organizacional”.

3.2.7 Pressões dos Grupos de Interesse

Chiavenato (2000) afirma que perante esse complexo fenómeno que é a mudança organizacional, existem duas forças notáveis: as positivas, que actuam como suporte à mudança; e as negativas que actuam como oposição e resistência à mudança.

Afirma ainda que as duas forças apresentam uma forte influência na introdução ou não da mudança organizacional. Quando as forças positivas são maiores, a tentativa de mudança é bem-sucedida e a mudança ocorre efectivamente. Perante a superioridade da posição negativa, o efeito será inversa, isto é, a velha situação prevalece, impedindo assim a introdução de qualquer tentativa de mudança.

A resistência dos grupos origina da incompatibilidade dos seus interesses com os da mudança pretendida. Esses grupos constituem miniorganizações dentro da própria organização e, as vezes, chegam até mesmo a delinear metas que são contrárias as defendidas pela organização (Mattos, 1985).

Afirma ainda que é vital a organização identificar os líderes desses grupos para traçar estratégias que fazem face a situação vivida, respeitando as peculiaridades desses. A solução não está na eliminação pura dos grupos, através da dispersão das pessoas ou menos na demissão dos líderes.

A questão é como utilizar o potencial de realização desses grupos em favor da missão e directrizes da organização, sem a perda da sua identidade. A saída é a “democratização organizacional” (Mattos, 1985).

3.2.8 Estratificação Organizacional

Em harmonia com Mattos (1985) esse factor limita-se a ocorrência de inovações, isto devido ao princípio de divisão de responsabilidades e especialização funcional aplicados de forma muito rígida. Perante os colaboradores contratados recentemente nota-se que tendem a trazer novas ideias, valores e concepções. Entretanto, tal não acontece com os ditos “de casa”, que estão comprometidos principalmente com a tradição, as normas e a própria segurança. O choque de conceito e interesse é notório entre os dois estratos organizacionais (Mattos, 1985).

3.2.9 Falta de Autocrítica

A crítica é muitas vezes encarada como sinónimo de calúnia, e nesse contexto, os colaboradores negam-se participar ou declaram estar tudo bem quando não está. É uma restrição à mudança, pois impede as organizações de melhorar o seu desempenho, uma vez que não está a par da sua real situação (Mattos, 1985).

3.2.10 Insatisfação Básica dos Funcionários

Mattos (1985) afirma que diversos estudos, acerca da motivação, têm provado que as pessoas que estão insatisfeitas no local de trabalho tende a concentra na resolução para o seu estado de carência. Assim, as suas energias, acções e pensamentos centralizam-se nos seus objectivos pessoais, ignorando as metas da organização. Para tais pessoas, falar da mudança organizacional não significa nada, a não ser que a nova situação venha melhorar a sua actual condição.

3.2.11 Despreparo de Gestão

Tem um impacto forte na vida dos colaboradores e da própria organização. Mattos (1985) realça quatro dimensões do desempenho de gestão: técnica, administrativa, interpessoal e política.

Segundo ele, a dimensão técnica está ligada ao conhecimento das tecnologias empregadas no exercício das actividades organizacionais. Diz ainda que a administrativa refere-se ao conhecimento de funções de gestão, ou seja, da capacidade de coordenar, planejar, organizar e controlar.

A dimensão interpessoal é um dos suportes mais importante da gestão, pois a gestão existe devido ao relacionamento dos diferentes indivíduos no exercício das suas responsabilidades (Mattos, 1985).

Por último, temos a dimensão política que é também essencial uma vez que a relação entre os líderes e os colaboradores, a organização e os seus diversos públicos são definidas com base nas estratégias delineadas. A falta ou reduzida competência em uma dessas dimensões irá comprometer fatalmente a eficácia das acções realizadas para o desenvolvimento da organização (idem).

Minimizar os efeitos causados por essas barreiras aqui abordadas exige a existência de líderes qualificados e capazes de alcançar metas comuns entre os colaboradores e a própria organização. Sendo assim, analisaremos o papel do líder no desempenho dos seus colaboradores, particularmente em período de mudança organizacional.

3.3 Liderança e Mudança Organizacional

De acordo com Chiavenato (2000) a liderança é definida de acordo com as ideologias dos que a estuda. Para Parreira (2005) é um dos conceitos mais abordados e menos percebido na literatura organizacional.

No caso do estudo da *Ohio State University*, sobre o comportamento do líder nos anos quarenta, veio dar um contributo importante na definição da liderança. Baseando na combinação de duas dimensões dicotómicas – Consideração e Estrutura de iniciação¹⁷ – surgem quatro estilos de liderança. São elas: baixa estrutura e alta consideração, baixa estrutura e baixa consideração, alta estrutura e alta consideração e alta estrutura e baixa consideração (Para Daft,1999, *apud* Parreira, 2005).

O resultado do estudo demonstrou que os colaboradores com líderes que aprestavam um estilo centrado nas pessoas promoviam menos índice de rotatividade e maior satisfação. Contrário é o efeito tido quando os líderes centravam-se em tarefas (*idem*).

Daft (1999) *apud* Parreira (2005) afirma que, na mesma linha, foi ainda efectuada uma outra pesquisa na Universidade de *Michigan* que comparava o comportamento dos líderes eficazes com os ineficazes. Utilizou-se novamente dicotomia, orientação para o empregado/produção.

Verificou-se que grupos com líderes que centravam mais em pessoas do que em tarefas apresentavam mais produtividade. Além disso, os líderes que tinham um relacionamento de apoio com os seus colaboradores tomavam mais decisões grupais, encorajando assim os seus subordinados a alcançar altos desempenhos (Parreira, 2005).

Considerando os resultados conseguidos por meios dos estudos indicados acima, podemos ver que a necessidade de criar políticas focalizadas nas pessoas não é uma moda, mas sim uma necessidade que pode ser usada estrategicamente em prol da organização. Para tal, torna-se vital o envolvimento dos colaboradores em disponibilizar as suas ideias e visão acerca da realidade do seu local de trabalho.

Não obstante, segundo Parreira (2005) deve haver um equilíbrio entre a liderança focalizada nas pessoas e tarefas, porque tanto a orientação para a tarefa como para a pessoa poderão ser relevantes para a eficácia da liderança.

¹⁷ Daft (1999) *apud* Parreira (2005) define a Estrutura de Iniciação como “grau no qual o líder orienta as tarefas e direcciona as actividades do trabalho dos colaboradores para o objectivo a ser atingido. Consideração é o grau de preocupação que o líder tem com os colaboradores.

Por sua vez, Chiavenato (2000:91) refere ao estudo levado a cabo por White e Lippitt, em 1939, que analisou o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança, nomeadamente:

- ✓ **Liderança Autocrática** – O líder impõe suas ordens ao grupo e centraliza as decisões. Não se verificou nenhuma espontaneidade, criatividade nem formação de amizade entre os subordinados. Por outro lado, constatou-se forte tensão e agressividade. Perdia-se muito tempo com discussão e as tarefas eram realizadas ao acaso, especialmente eram ignoradas na ausência do líder.
- ✓ **Liderança Liberal** – O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controlo algum. A produção dos indivíduos era medíocre, apesar de intensivas actividades. Constatou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito pelo líder.
- ✓ **Liderança Democrática** – O líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. Este estilo promoveu a formação de grupos de amizade e de relacionamento cordiais. Fomentou ainda um ritmo suave e seguro de trabalho, mesmo quando o líder ausentava-se. Além disso, permitia o desenvolvimento espontâneo entre o líder e os colaboradores.

Após essas abordagens feitas, cabe referir algumas definições da liderança. Segundo Daft (1999) *apud* Parreira (2005) a liderança é habilidade de influenciar indivíduos com objectivo de alcançar metas.

Ainda menciona três aspectos que estão presentes nesse conceito, designadamente: o envolvimento dos colaboradores; distribuição assimétrica do poder entre líder e seus colaboradores; e capacidade no uso das diferentes formas de poder, traduzindo na capacidade em fomentar mudanças de atitudes ou comportamento de outros.

Chiavenato (2000), por sua vez, define liderança sob diversos ângulos, nomeadamente como sendo:

- ✓ **Um Fenómeno de Influência Interpessoal** – Esse conceito encara a liderança como um fenómeno social, que ocorre somente nos grupos sociais. Além disso, é entendida como a influência interpessoal exercida numa determinada

circunstância e guiada por meio do processo da comunicação humana como o objectivo de alcançar uma determinada meta.

- ✓ **Um Processo de Redução da “Incerteza” de um Grupo** – A liderança é percebida como um processo contínuo de escolha que permite a organização enveredar para o sucesso, apesar dos desafios internos e externos. O grupo, por ter uma pessoa capacitada que pode dar-lhe maior assistência e orientação, sente-se mais seguro.
- ✓ **Uma Relação Funcional entre Líder e Subordinados** – A liderança aqui é percebida como uma função das necessidades presentes em um situação determinada, cujo objectivo consiste em uma relação entre a pessoa e o grupo.
- ✓ **Um Processo em Função do Líder, dos Seguidores e de Variáveis da Situação** – Define a liderança com uma abordagem situacional, ou seja, ela existe em função das necessidades presentes em determinada situação. Ela depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e do próprio contexto. O líder é “a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características” (Chiavenato, 2000:89).

Conforme se pode notar, os argumentos dos autores acima indicados revelam que a participação, motivação dos colaboradores e o clima organizacional são fortemente influenciados pelo tipo de liderança vigente na organização. Os líderes que focalizam nas pessoas tendem a fomentar a participação dos seus associados, para além de estabelecer fluxos de informação.

Equilibrar o estilo de liderança às necessidades da organização e dos colaboradores, bem como à comunicação interna exigida pelo ambiente interno e externo em que as organizações se encontram inseridas são questões essenciais para o êxito de um líder. É fundamental que ele esteja consciente do impacto do seu comportamento e da comunicação que a organização estabelece com os seus colaboradores. Isto porque, a partir de uma conduta e comunicação interna adequadas vários problemas podem ser resolvidos, amenizados ou alarmados, especialmente no período de mudança organizacional.

Em certa medida, é verdade que os funcionários tendem a conformar com a estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a proporcionar-lhe total segurança a respeito de seu futuro. Quando surge alguma possibilidade de mudança tende a ser interpretada como algo

estranha, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua permanência, segurança e tranquilidade. Com isso, a mudança passa a ser indesejável (Chiavenato, 2002).

Assim, nem tudo dependerá do líder. Até certo ponto, ele pode estar condicionado aos procedimentos dos seus colaboradores. Isso muitas vezes fica evidente em período de mudança organizacional, especialmente quando esse público interno não aceita uma determinada mudança. Segundo Chiavenato (2002), a resistência à mudança é a estratégia que esses colaboradores utilizam para fazer face a essa situação que é interpretada como verdadeira ameaça. Afirmam ainda que essa resistência “pode ser passiva e quieta, como pode ser activa e agressiva através de comportamentos de reclamação, tumultos e greves”.

Como o mesmo autor afirma, o líder é uma pessoa que pode influenciar os seus subordinados. Sendo assim, qual o melhor procedimento que o líder deve tomar para resolver a resistência às mudanças organizacionais? Segundo Cameron e Ulrich (1986) *apud* Cameron e Whetten (2011) existem alguns “pontos-chave” para promover uma mudança organizacional positiva.

Afirmam que muitos focalizam nos aspectos negativos da mudança, mas o líder que deseja fomentar mudança positiva deve centralizar nas vantagens que a mudança proporciona sem ignorar os pontos críticos a serem levados em conta. Declaram ainda que gestores que gastam mais tempo preocupando-se com as suas forças ao invés de suas fraquezas dos seus colaboradores conseguem ter o dobro de produtividade dos que focalizam-se mais nas suas fraquezas.

As pessoas precisam compreender o seu papel, bem como a importância e urgência de efectuar a mudança na organização. Cameron e Whetten (2011) defendem que a criação de um clima favorável é fundamental, mas a liderança positiva da mudança exige a integração dos indivíduos no processo actual de mudança.

Esses argumentos evidenciam a clara necessidade das organizações envolverem os seus colaboradores nos seus problemas. Cameron & Whetten (2011) afirmam que os colaboradores comprometem-se mais quando vêm sucessos a serem alcançados. Por isso, instituir pequena-

vitória pode ser usado como estratégia e um bom líder cria algumas condições para proporcionar aos colaboradores pequenas vitórias¹⁸.

Não obstante, apesar dos procedimentos realísticos apresentados aqui, uma mudança organizacional tende sempre a acarretar algum desentendimento entre os envolvidos, criar boatos e rumores. Para minimizar o impacto dos desafios derivados das mudanças é preciso identificar e conhecer a sua fonte.

Chiavenato (2000:237) afirma que “conflito e cooperação são elementos integrantes da vida da organização” e que ambos têm atraído atenção por parte dos estudos mais recentes. Diz ainda que a existência de conflito numa organização dá indícios de existência de ideias, sentimentos ou interesses divergentes.

Na perspectiva de Whetten e Cameron (2011) os dirigentes devem conhecer as fontes de conflitos que são quatro – diferenças individuais, informação deficitária, regras incompatíveis e um ambiente stressante.

A diferença individual é uma das causas do conflito entre as pessoas, uma vez que cada pessoa, de acordo com o seu *background*, defende algumas regras, valores e necessidades. A interpretação que ela faz dos eventos ocorridos e as suas expectativas acerca dos diferentes indivíduos estão condicionados ao seu nível escolar, experiências, cultura e por aí adiante. Essas diferenças individuais passam a ser uma fonte de conflito quando existirem choque entre dois ou mais perspectivas de visualizar determinadas situações (Whetten e Cameron, 2011).

Quando há distorção e interpretação errada da mensagem pode-se dizer que a informação deficitária está patente. Essas deficiências estão presentes, principalmente entre os indivíduos que têm tarefas interdependentes (idem).

Regras incompatíveis acontecem principalmente quando os colaboradores interagem com pessoas derivadas de departamentos diferentes e, ainda, quando recebem informações de vários chefes. Por último, temos ambiente stressante que é notável quando os colaboradores

¹⁸ Para mais detalhes acerca de pequenas vitórias, queira consultar o capítulo 2 do livro de Cameron e Whetten, 8ª edição.

sentem-se ameaçados no seu local de trabalho especialmente quando há algum facto que demonstra que vai ocorrer demissões (ibidem).

Para combater as fontes variáveis de conflito é necessário seleccionar instrumentos apropriados de resolver conflitos. Além do mais, o Departamento de Recursos Humanos pode desempenhar um papel preponderante no período de mudança organizacional.

Ulrich (1998) *apud* Fischer et al. (2010) declara que os profissionais do Departamento de Recursos Humanos tem vários papéis que permitem apoiar a organização. Eles, simultaneamente, realizam papéis operacionais e estratégicos. O quadro em baixo apresenta os quatro papéis assumidos por esses profissionais.

Quadro 8 – Papéis da área de Recursos Humanos (RH)

Papéis da Área de RH			
Papéis/Funções	Resultados	Metáfora	Actividade
Administração de estratégias de recursos humanos.	Execução da estratégia.	Parceiro estratégico.	Ajuste das estratégias de recursos humanos à estratégia empresarial “diagnóstico organizacional”.
Administração da infra-estrutura da empresa.	Construção de uma infra-estrutura eficiente.	Especialista administrativo.	Reengenharia dos processos de organização: “serviços em comum”.
Administração da contribuição dos funcionários.	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários.	Defensor dos colaboradores.	Ouvir e responder aos funcionários: “prover recursos aos colaboradores”.
Administração da transformação e da mudança.	Criação de uma organização renovada.	Agente de mudança.	Gerir a transformação e a mudança: “assegurar capacidade para mudar”.

Fonte: Ulrich (1998) *apud* Fischer et al. (2010)

No entanto, apesar dos diferentes papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos é preciso que estes dêem especial atenção a forma como se comunicam com os mais diferentes colaboradores, em especial, em período de mudança organizacional. A autenticidade das informações divulgadas é vital.

Quando um colaborador nota que o profissional de RH está a ser incongruente, tende a desconfiar da mensagem que recebe, produzindo assim uma relação superficial, para além de levá-lo a especular aquilo que percebe estar escondido. Além do mais, é vital ouvir e levar em consideração o que os colaboradores têm a dizer a respeito de uma determinada questão. Isso contribui para o estabelecimento de relacionamentos confiáveis e estáveis entre o Departamento de RH e os funcionários.

CAPITULO II – CASO PRÁTICO: UNI-CV

1. Apresentação da Universidade de Cabo Verde (Uni-CV)

Antes de apresentarmos os resultados alcançados como o estudo realizado na Uni-CV é imprescindível conhecer um pouco a referida instituição. Para além das informações adquiridas a partir do *site* da Uni-CV (www.unicv.edu.cv), foram recolhidas por meio dos funcionários pertencentes a essa instituição.

1.1 Breve Caracterização da Uni-CV

Mediante a resolução nº 53/2000, de 28 de Agosto, foi criada a Universidade de Cabo Verde (Uni-CV), cujo regime de instalação foi definido pelo decreto-lei nº 33/2000, de 28 de Agosto e revogado pelo decreto-lei nº 31/2004, de 26 de Julho.

Define-se como um centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como factor estratégico do desenvolvimento sustentável do país.

Configura-se numa instituição capaz de fazer coexistir, no seu seio, de forma coerente e articulada, modalidades de ensino de natureza eminentemente teórico-conceitual. Isto inclui a formação pós-secundária e profissionalizante, numa relação que permite responder, de forma eficiente e eficaz as exigências da economia e da sociedade de informação e do conhecimento.

É uma universidade pública, constituída pelo Departamento de Ciências Sociais e Humanas (DCSH), Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), Departamento de Engenharia e Ciências do Mar (DECM), Escola de Superior de Ciências Agrárias e Ambientais (ECCA), Escola de Negócios e Governação (ENG), Núcleo de Música e Núcleo de Ensino à Distâncias.

A Uni-CV define como uma instituição cujo objectivo é zelar, acima de tudo, pela capacitação das pessoas. A sua visão é assumir a educação e buscar o conhecimento como fonte de identidade nacional e factor de transformação social.

Para consolidar os seus propósitos, a Universidade de Cabo Verde defende alguns valores¹⁹, entre eles se destacam:

- ✓ **Liberdade** – Compreendida como um espaço privilegiado de criação e circulação livre de ideias, não estando submetida a tabus ideológicos de quaisquer espécies;
- ✓ **Excelência** – Entendida como o compromisso com a busca incessante do conhecimento, procurando a Uni-CV situar-se sempre no limiar da inovação científica e tecnológica, bem como na vanguarda da utilização de métodos modernos de ensino – aprendizagem;
- ✓ **Empreendedorismo** – Promove a educação para a iniciativa e assume-se como um espaço privilegiado de promoção da cultura de iniciativa empresarial, contribuindo assim para o desenvolvimento da iniciativa criadora e da capacidade empreendedora da sociedade cabo-verdiana;
- ✓ **Sustentabilidade** – No sentido de que todas as acções necessárias à implementação da Universidade tenham em conta o equilíbrio financeiro e a capacidade gerência da própria Universidade no decurso da sua trajectória.

¹⁹ Disponível no Site da Uni-CV, www.unicv.edu.cv em 23 de Junho de 2012.

Essa instituição pública tem como norteador algumas metas delineadas: Promover o desenvolvimento humano na sua integralidade, relevando as dimensões científica, técnica, ética, social e cultural e tendo por paradigma a busca incessante de padrões elevados de qualidade; Desenvolver actividades de investigação fundamental e aplicada que visem contribuir para o desenvolvimento do País; promover a capacidade empreendedora da sociedade cabo-verdiana; e prestar serviços diversificados à comunidade são metas que a orientam.

É de ressaltar ainda que a Universidade de Cabo Verde defende como sua ambição contribuir para a modernização do sistema educativo de Cabo Verde a todos os níveis. Pretende alcançá-la através da pesquisa, adopção e disseminação de novas metodologias de ensino e de promoção do conhecimento, tirando partido das Tecnologias de Informação e Conhecimento (TIC).

1.2 A Comunicação Interna na Uni-CV

A comunicação interna na Uni-CV tem como finalidade fazer fluir as informações necessárias para o bom desempenho de todos os seus funcionários. Segundo alguns funcionários, nota-se que esse processo comunicacional segue a estrutura existente na instituição, ou seja, as informações do Reitor são transmitidas ao órgão hierarquicamente inferior, esse por sua vez transmite àquele que o segue, e assim por diante.

Normalmente, a comunicação segue um sentido vertical descendente, ou seja, segue a estrutura hierárquica já existente e sai da cúpula para os funcionários de base. No entanto, devido ao aperfeiçoamento das tecnologias de informação, o processo comunicativo tem ganhado alguma flexibilidade.

Com a utilização do Correio Electrónico institucional os colaboradores podem enviar as suas questões a qualquer destinatário dentro da universidade sem se deslocar fisicamente. Ainda, por meio da intranet, conseguem aceder às informações disponíveis *online*. No entanto, devido a algumas lacunas, nem todos têm acesso aos benefícios proporcionados por essas ferramentas.

Muitos afirmam não terem acesso a essas ferramentas. Outros declaram que muitas vezes as informações não chegam e quando chegam aportam atrasos, devido a falta de divulgação por parte de alguns órgãos. Esta instituição utiliza ainda outras ferramentas para comunicação com o seu público interno, nomeadamente nota de serviço, relatório de reunião, *site*, vídeo-conferência entre outras.

A Uni-CV possui ainda um Gabinete de Comunicação e Imagem cuja missão é apostar na comunicação estratégica da académica com propósito de afirmar uma imagem interna e externa assente em critérios de credibilidade da Uni-CV. Entretanto, esse órgão ainda não encontra em pleno funcionamento uma vez que carece de profissionais da área de comunicação e de um plano de comunicação interna.

Actualmente, para amenizar os efeitos causados, em parte, pela “ausência” desse gabinete, a Uni-CV tem apostado no serviço terceirizado. A Marketing e Eventos, Lda. (EME) é a empresa responsável pela comunicação. Inicialmente foi contratada para um período de três meses, que termina em Agosto de corrente ano. Mas, essa data pode ser prorrogada caso essa contratação vincular benefícios palpáveis à instituição.

2. Análise dos Dados

Para facilitar na interpretação dos dados são apresentadas seguidamente algumas das características dos inquiridos envolvidos nesta pesquisa, indicadas pela frequência e percentagem. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) análise depende de alguns factores, tais como o nível de medição das variáveis e o interesse do pesquisador. Para analisarmos os dados recolhidos usaremos alguns subtópicos, facilitando assim na sua interpretação.

2.1 Identificação e Caracterização dos Inquiridos

Quadro 9 – Caracterização dos inquiridos por idade

Idade (anos)	Nb. cit.	Fréq.
18-25	11	20,4%
26-33	20	37,0%
34-41	8	14,8%
42-49	14	25,9%
50-57	1	1,9%
TOTAL OBS.	54	100%

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Relativamente à idade dos inquiridos, uma percentagem expressiva tem idade compreendida entre 26-33 anos, representando 37% dos inquiridos. Os dados revelam ainda que 25,9% dos inquiridos tem idade entendida entre 42-49 anos; 20,4% tem idade percebida entre 18-25 anos; 14,8% dos inquiridos tem idade compreendida entre 34-41 anos; e 1,9% tem idade entre 50-57 anos.

Quadro 10 – Caracterização dos inquiridos por sexo

Sexo	Nb. cit.	Fréq.
Masculino	24	44,4%
Feminino	30	55,6%
TOTAL OBS.	54	100%

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Quanto à variável sexo, os dados demonstram que o sexo feminino prevalece em relação ao sexo masculino, embora a diferença percentual existente entre esses dois sexos não seja alta. Os dados demonstram que 55,6% dos inquiridos é do sexo feminino e 44,4% dos inquiridos é do sexo masculino.

Quadro 11 – Caracterização dos inquiridos por Unidade Orgânica (UO)

Q ual Unidade orgânica pertence ?	Nb. cit.	Fréq.
ENG/Praia	11	20,4%
DCSH/Praia	11	20,4%
DCSH/Mindelo	5	9,3%
DCT/Praia	11	20,4%
DECM/Mindelo	2	3,7%
Reitoria	14	25,9%
TOTAL CIT.	54	100%

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em relação à identificação dos inquiridos por Unidade Orgânica (UO), constatamos que uma percentagem expressiva de inquiridos pertence à Reitoria da Universidade de Cavo Verde, representando 25,9% dos inquiridos. No caso das UOs situadas na cidade da Praia, ENG, DCSH e DCT apresentam coincidentemente a mesma percentagem de inquiridos. Isto é, cada uma dessas unidades tem um percentual respondente igual a 20,4% dos inquiridos. Seguidamente aparece o DCSH/Mindelo com 9,3% dos inquiridos e o DECM/Mindelo com 3,7% dos inquiridos.

Os dados demonstram claramente que há uma expressiva diferença entre o envolvimento dos inquiridos que trabalham nas UOs situadas na cidade da Praia e os em Mindelo. Uma das causas dessa diferença está a distância geográfica em que essas UOs se encontram. Durante o período da aplicação do questionário, não foi-nos possível deslocar fisicamente até às UOs em Mindelo. Então, tivemos de seguir outra alternativa viável, enviar os questionários via correio electrónico. É verdade que este meio constituiu um desafio, mas o melhor de tudo é que este estudo conseguiu o envolvimento dos colaboradores das UOs situadas tanto na cidade da Praia como no Mindelo.

Quadro 12 – Caracterização dos inquiridos por grau académico

Grau académico	Nb. cit.	Fréq.
Ensino básico	7	13,0%
Ensino Secundário	10	18,5%
Curso Profissional	14	25,9%
Licenciatura	20	37,0%
Mestrado	3	5,6%
TOTAL OBS.	54	100%

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em termos de identificação dos inquiridos por grau académico, os dados demonstram que todos os inquiridos da Uni-CV são alfabetizados e apresentam um determinado grau académico. Uma percentagem expressiva afirma ser licenciada, representando 37% de inquiridos. Seguidamente 25,9% dos inquiridos declaram que têm cursos profissionais. Ainda, os dados revelam que 18,5% dos inquiridos possui o ensino secundário, 13% afirmam ter o ensino básico e 5,6% declaram possuir o mestrado. Esses dados mostram que todos os inquiridos possuem um determinado nível académico. Isso pode significar que as exigências por parte dos funcionários da Uni-CV são muitas e maiores do que as organizações que têm colaboradores sem ou com pouco nível de escolaridade.

Quadro 13 – Caracterização dos inquiridos por ano de trabalho

Há quanto tempo trabalha na Universidad	Nb. cit.	Fréq.
Menos de 1 ano	8	14,8%
1-3 anos	10	18,5%
3-6 anos	20	37,0%
6-9 anos	8	14,8%
9-12 anos	3	5,6%
Mais de 12 anos	5	9,3%
TOTAL OBS.	54	100%

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Tendo em conta ano (s) de trabalho, constatamos que 37% dos inquiridos tem um tempo de trabalho compreendido entre 3-6 anos na instituição. Em seguida uma percentagem significativa afirma ter 1-3 anos de trabalho na Uni-CV, representando 18,5% dos inquiridos. Os dados demonstram que há uma percentagem correspondente a 14,8% que possui 1 ano de trabalho. Ainda revelam que existe uma percentagem de inquiridos que tem entre 6-9 anos de trabalho, representando a 14,8%. Ainda, 9,3% declara que já possui mais de 12 anos de trabalho. Por último, 5,6% dos inquiridos afirma ter um tempo de trabalho compreendido entre 9-12 anos.

2.2 Comunicação Interna na Uni-CV

2.2.1 As Ferramentas de Comunicação Interna Utilizadas na Uni-CV

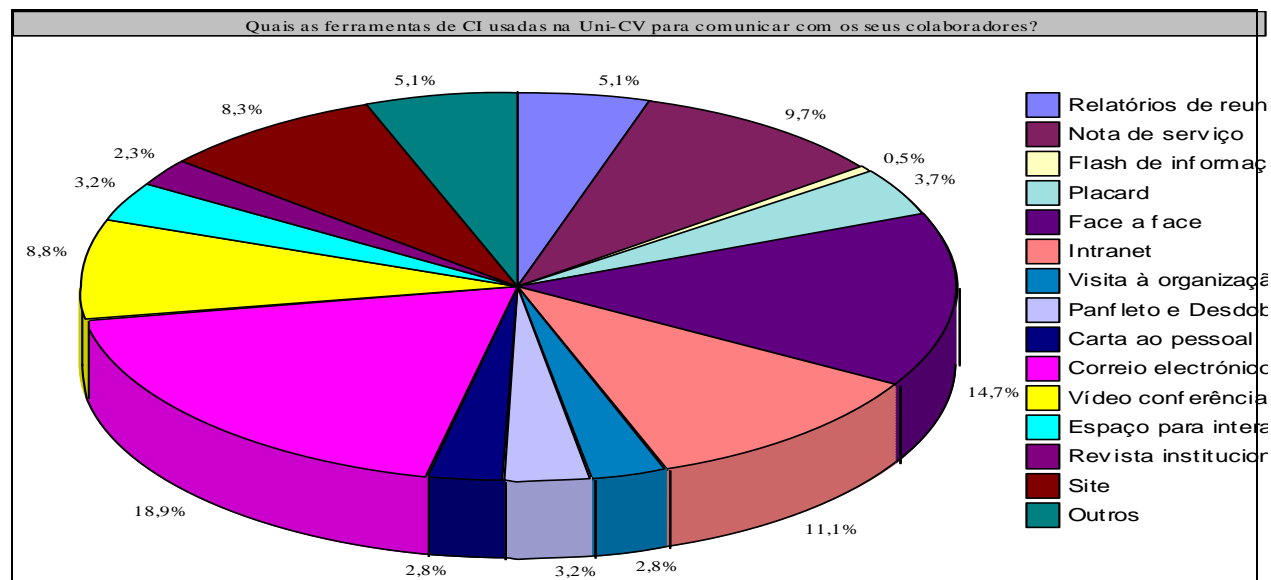


Gráfico 1 – Ferramentas de comunicação interna

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre as ferramentas de comunicação interna utilizadas na Uni-CV, os dados demonstram que a Uni-CV utiliza várias ferramentas de CI para comunicar com os seus funcionários. Entre elas destacam-se com maior expressão percentual o “correio electrónico” (18,9%) e “face a face” (14,7%). Os dados revelam ainda que uma percentagem dos inquiridos declara que a Uni-CV utiliza a “intranet” para comunicar com os seus colaboradores, representando 11,1% dos inquiridos. Ainda, uma percentagem dos inquiridos identifica outras ferramentas utilizadas na Uni-CV, nomeadamente “nota de serviço, o vídeo-conferência, *site*, revista institucional, telefone, chat, reunião e *link*”.

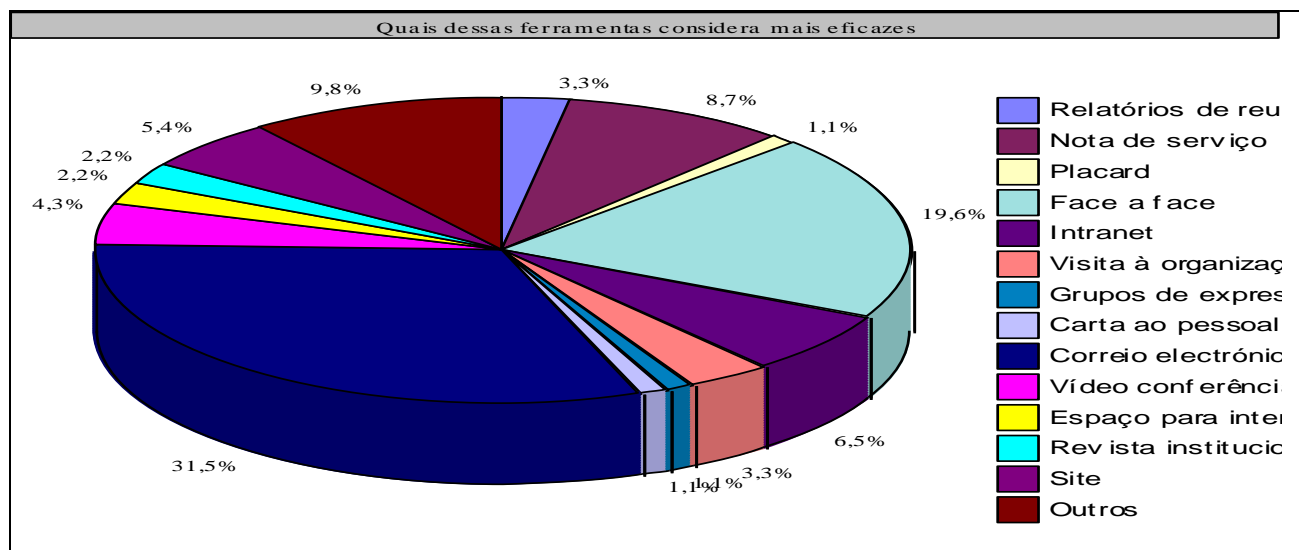


Gráfico 2 – Eficácia das Ferramentas de comunicação interna

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Relativamente à eficácia das ferramentas utilizadas na Uni-CV, os dados revelam que uma percentagem expressiva de inquiridos considera o “correio electrónico” e “face a face” como as mais eficazes, representando 31,5% e 19,6% respectivamente. A “intranet”, embora seja a terceira ferramenta com uma percentagem significativa em termos de identificação (11,1%) conforme o Gráfico 1, aparece em quinto lugar em termos da eficácia, representando 6,5%. Percebemos que os inquiridos estão conscientes da existência dessa ferramenta, mas parece haver alguns constrangimentos que impedem a sua utilização. Os dados revelam ainda que algumas ferramentas utilizadas na Uni-CV são pouco eficazes, nomeadamente “placard, grupo de expressão, espaço para interacção, revista institucional e carta ao pessoal”.

Considerando os dados acima apresentados, acreditamos que as novas tecnologias tendem a ser uma aposta desta instituição em relação à comunicação. Não obstante, a comunicação “tradicional”, isto é, o contacto interpessoal continua a ter o seu espaço. Almeida (2003) declara que não existe bom ou má ferramenta de comunicação interna e que não se deve escolher uma ou outra ferramenta em detrimento da outra porque está na moda. Baseando nesse argumento, podemos afirmar que a Uni-CV deve, para além de definir as suas metas, ter em conta a sua localização geográfica, o seu público interno antes de eleger a ferramenta mais apropriada para se comunicar com os seus colaboradores.

2.2.2 Análise da Participação dos Colaboradores na Uni-CV

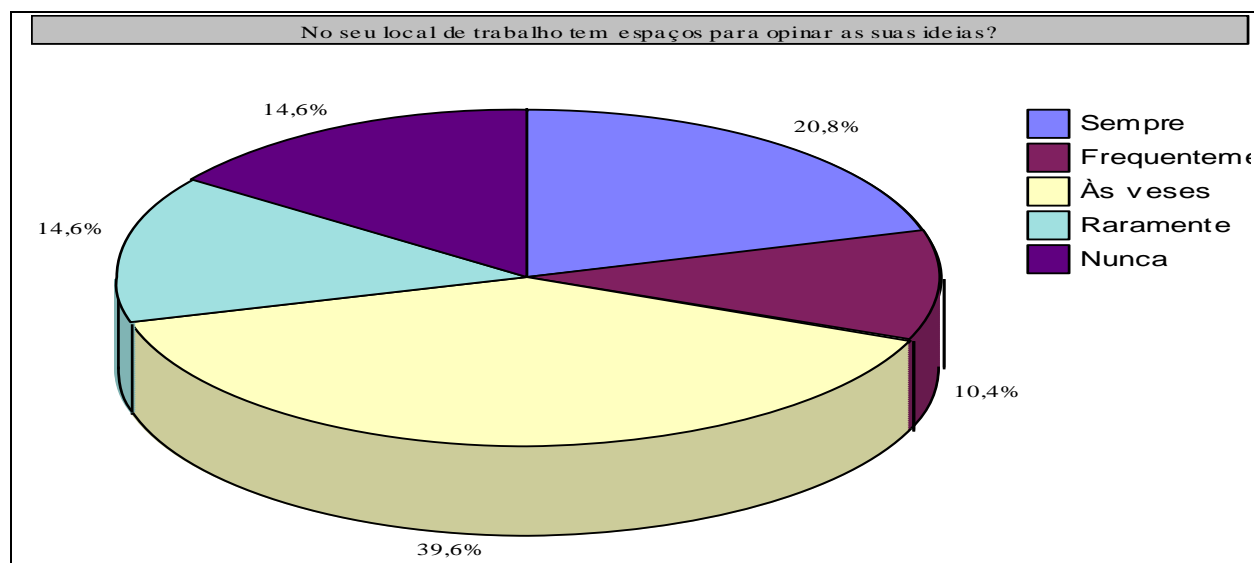


Gráfico 3 – Espaço para os colaboradores opinarem suas ideias

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre a existência de espaços para opinar as suas ideias, 39,6% dos inquiridos declara que “às vezes” existe, enquanto que 20,8% afirma que “sempre” existe. Não obstante, uma percentagem expressiva (14,6%) diz que “raramente” tem espaços para interacção na Uni-CV, 14,6% assegura que “nunca” existe tal espaço.

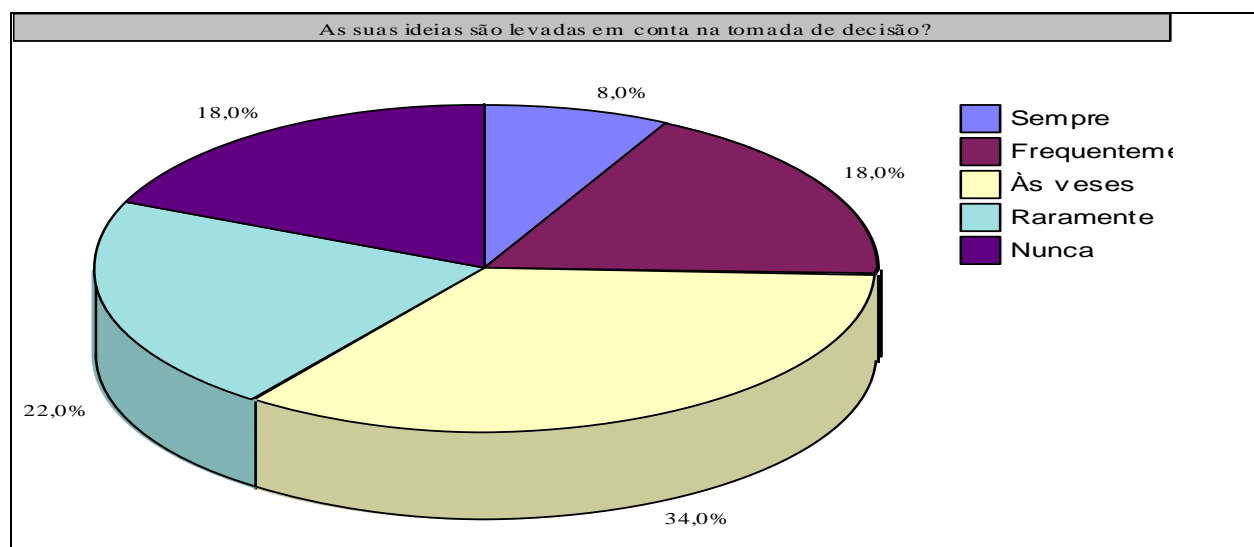


Gráfico 4 – Consideração das opiniões dos colaboradores na tomada de decisão

Fonte: Dados de pesquisa Julho de 2012

Questionados se as suas opiniões são levadas em consideração na tomada de decisão, os dados revelam que uma percentagem expressiva declara que “às vezes” as suas ideias são levadas em consideração, representando 34%, e 22% diz que “raramente” as suas ideias são consideradas na tomada de decisão. Os dados demonstram ainda que 18% declara que “nunca” as suas ideias são levadas em conta na toma de decisão. Mais, 18% dos inquiridos afirma que suas ideias são “frequentemente” levadas em conta e 8% diz que são consideradas “sempre”.

Esses dados transmiti-nos um serie de preocupações. Os dados do Gráfico 3 demonstram que 39,6% declara que “às vezes” existe espaço para interacção na Uni-CV e 20,8% afirma que “sempre” existe. Não obstante, parece haver uma incoerência uma vez que os dados demonstram que existem espaços para interacção, contudo, apenas 8% afirma que “sempre” as suas ideias são levadas em conta na tomada de decisão. Frente a esses dados talvez valeria questionar, quem na Uni-CV tem a possibilidade de opinar e ver as suas ideias serem levadas em consideração? Será que são apenas os colaboradores que possuem funções de chefia? E os outros colaboradores?

De acordo com Chiavenato (2000) usando o estilo democrático o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática dos indivíduos. À base dessa afirmação, questionamos essa certa incoerência. Isto porque, a Uni-CV defende a liberdade de opinião como um dos valores que a rege e os dados recolhidos mostram claramente que na prática isso não acontece a todos os níveis. Acreditamos que hoje as organizações, incluindo a Uni-CV, estão em ambientes competitivos e necessitam ser flexíveis. Essa flexibilidade implica necessariamente o envolvimento dos seus colaboradores nos problemas e na vida das mesmas.

2.2.3 Barreiras de Comunicação Interna na Uni-CV

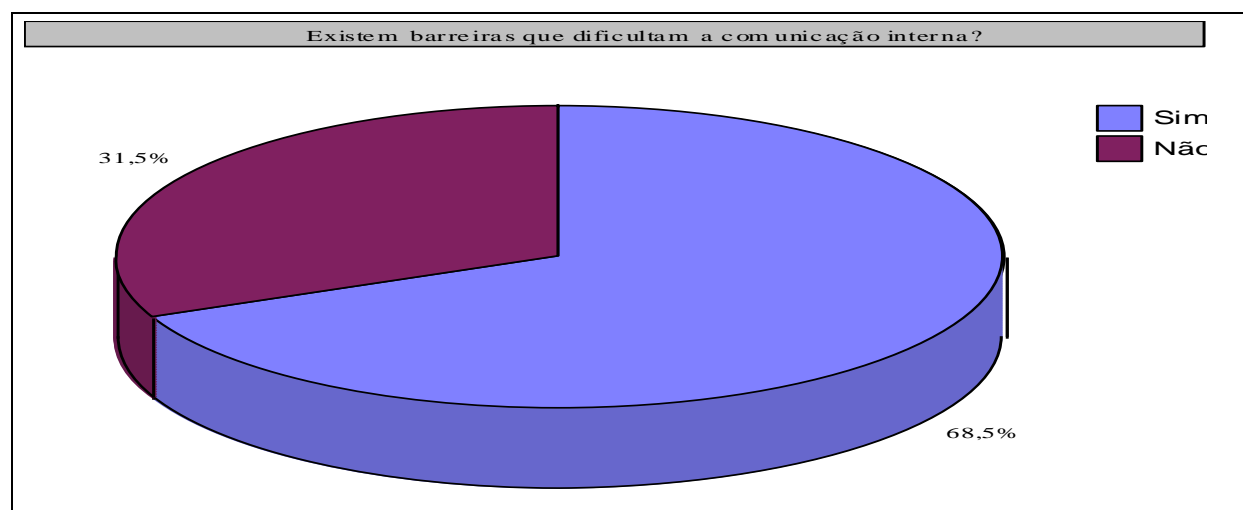


Gráfico 5 – Existência de barreiras que dificultam a comunicação interna

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

No que tange à existência de barreiras à comunicação interna, uma percentagem alta (68,5%) afirma a existência de barreiras. No entanto, 31,5% declara que não há barreira à comunicação interna na Uni-CV.

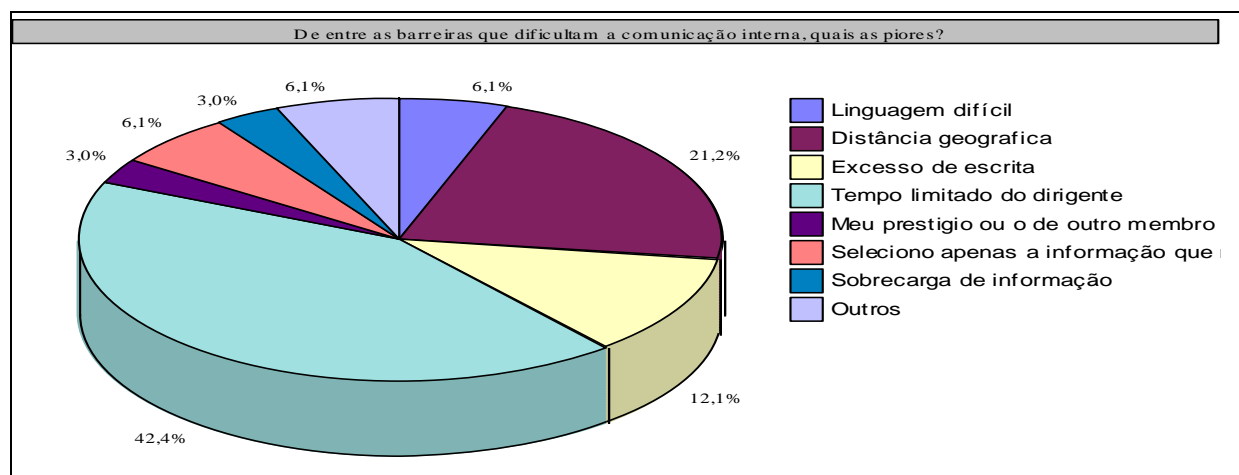


Gráfico 6 – Identificação das piores barreiras à comunicação interna

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

No que tange à identificação da pior barreira à comunicação interna, uma percentagem alta de inquiridos afirma que o “tempo limitado do dirigente” é a pior barreira à comunicação interna, correspondente a 42,4%. Em seguida, os dados identificam ainda outras barreiras à comunicação, nomeadamente: a “distância geográfica” (21,2%), o “excesso de escrita” (12,1%),

a “linguagem difícil” (6,1%). Além do mais, 6,1% afirma que “selecciona apenas a informação que lhe interessa”, o que constitui uma barreira à comunicação. Em menor percentagem estão a “sobrecarga de informações” e “meu prestígio ou o de outro membro” com a mesma percentagem (3%) respectivamente. Os inquiridos identificaram ainda “outras” barreiras que dificultam a comunicação interna, nomeadamente a “entrada tardia de informações, falta de *feedback*, falta de respostas aos correios electrónicos e discriminação”.

Embora todas essas barreiras identificadas prejudicam a comunicação interna, destacaremos o tempo limitado do dirigente. De acordo com Gournay (1978) muitas vezes os dirigentes têm pouco tempo e enfrentam problemas que exigem soluções rápidas. Essa situação que se repete frequentemente contribui para o aumento do risco de não envolver os colaboradores.

O comportamento e desempenho dos colaboradores são influenciados muitas vezes pela atitude e pelo comportamento do líder. Segundo Thayer (1976) *apud* Kunsch (2003) a comunicação que ocorre dentro das organizações define as condições da sua existência e a direcção das suas actividades. Sendo assim, fica evidente que a Uni-CV precisa trabalhar a comunicação interna no intuito de eliminar essas barreiras ou mitigar os efeitos negativos que elas aportam.

2.3 Mudanças Organizacionais

2.3.1 Mudanças Ocorridas na Uni-CV

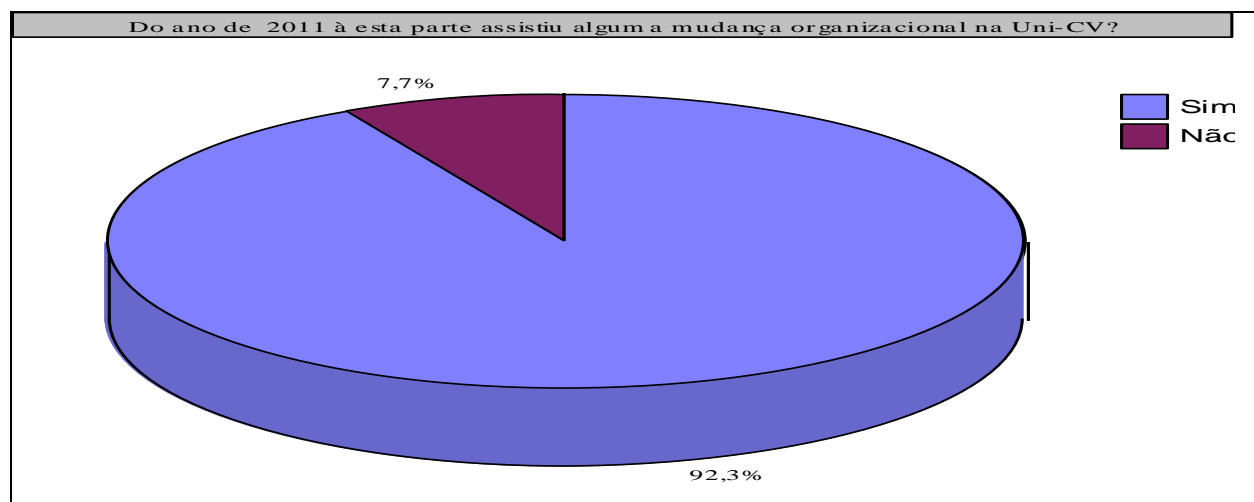


Gráfico 7 – Ocorrência de mudanças na Uni-CV

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

No que se refere às mudanças ocorridas na Uni-CV de Janeiro de 2011 a Junho de 2012, uma percentagem elevada afirma ter assistido mudanças na Uni-CV, representando 92,3% e 7,7% assegura não ter assistido a alguma mudança. Isso pode ser compreensível uma vez que, segundo algumas conversas informais com os inquiridos, para alguns “as coisas continuam a ser como antes”, houve apenas mudanças de figura e, portanto, não acreditam que sejam consideradas como mudanças.

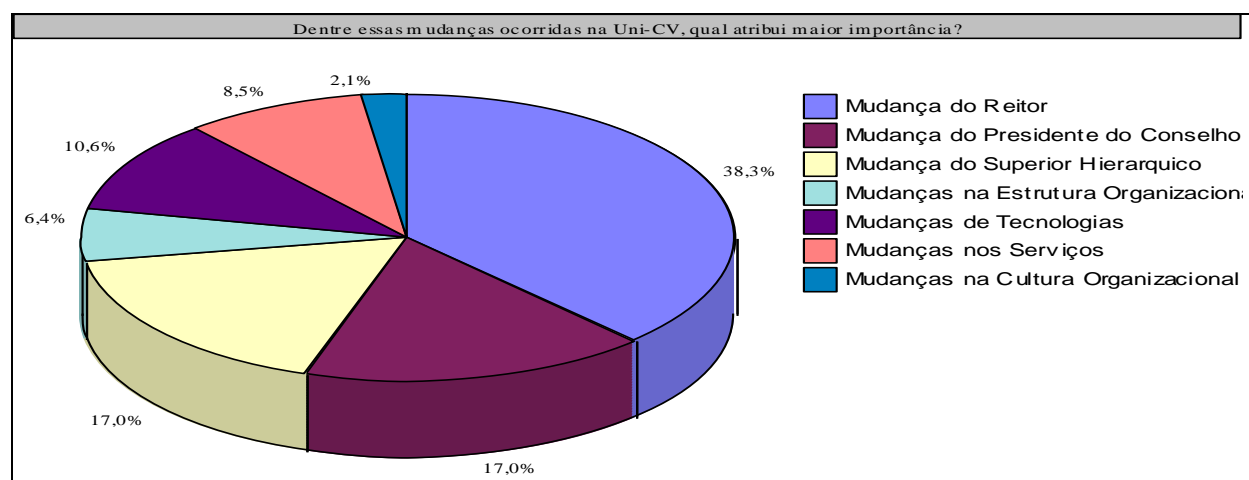


Gráfico 8 – Mudanças na Uni-CV

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em relação à relevância das mudanças ocorridas na Uni-CV, uma percentagem expressiva identifica a “mudança do Reitor” como a mais importante, correspondente a 38,3% dos inquiridos. No caso da mudança a nível do “Superior Hierárquico” e do “Presidente do Conselho Directivo”, os dados revelam que têm a mesma percentagem em termos de importância, respondente a 17% cada respectivamente.

Ainda em termos de importância atribuída às mudanças, 10,6% declara a “mudança de tecnologia” como a mais importante e 8,5% asseguram a “mudança dos serviços” como a mais importante. Das percentagens restantes, 6,4% identifica a “mudança na estrutura” como mais importante e 2,1% considera a “mudança na cultura”.

Os dados tendem a demonstrar que os inquiridos dão mais importância à mudança dos seus dirigentes (72,3%) do que as outras mudanças organizacionais ocorridas na Uni-CV. Isto

reforça a nossa posição de considerar a mudança de dirigente como uma mudança organizacional, uma vez que este pode influenciar e/ou desencadear outros tipos de modificações na organização.

2.3.2 Barreiras que Dificultam Mudanças na Uni-CV

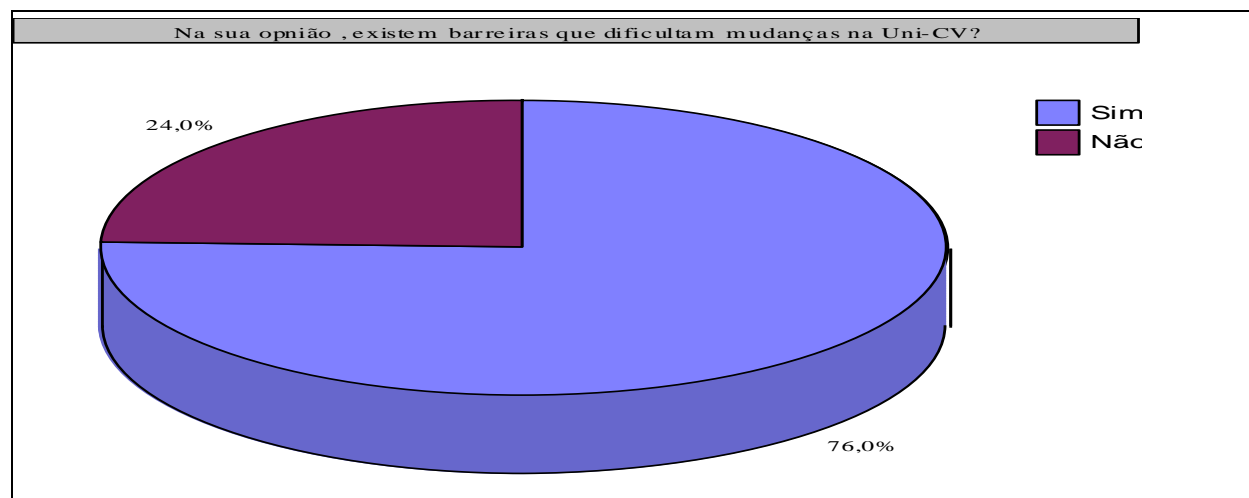


Gráfico 9 – Existência de barreiras que dificultam mudanças organizacionais

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em relação às barreiras que dificultam mudanças na Uni-CV, 76% dos inquiridos afirma que existem e 24% diz que não há nenhuma barreira. Os dados demonstram que a maioria dos inquiridos não percebe nenhuma barreira que dificulta a mudança na Uni-CV. No entanto, há que levar em conta a outra percentagem expressiva (24%) que afirma haver barreiras que dificultam a mudança.

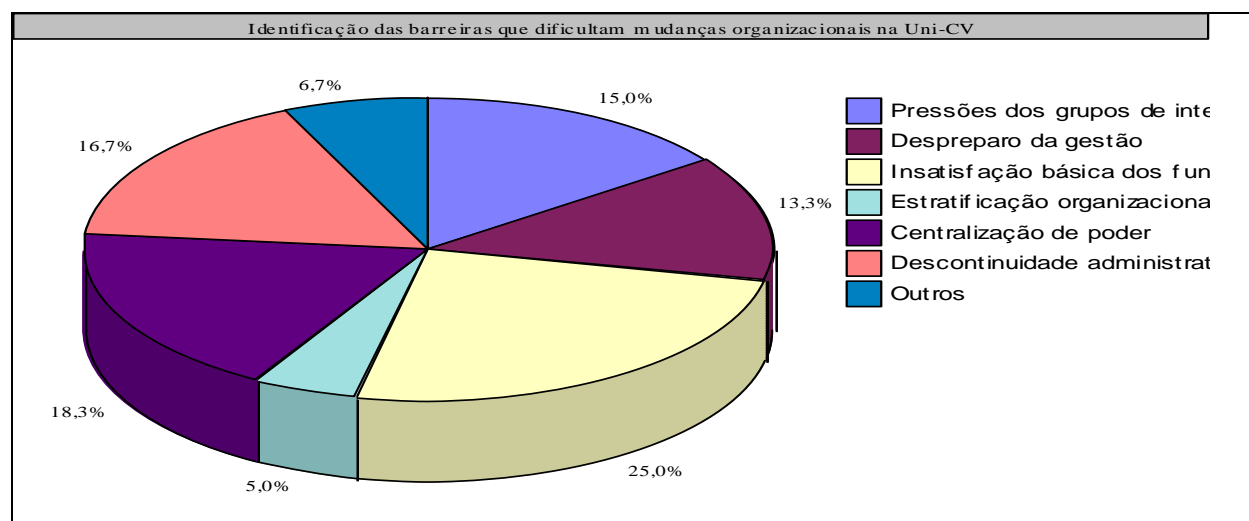


Gráfico 10 – Identificação de barreiras que dificultam mudanças organizacionais

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Solicitados a identificar as barreiras que dificultam mudanças organizacionais na Uni-CV, 25% identifica a “insatisfação básica dos funcionários”. Os dados também identificam a “centralização de poder” (18,3%), “descontinuidade administrativa” (16,7%) e “pressões dos grupos de interesse” (15%) como barreiras que dificultam a mudanças na Uni-CV. Ainda 13,3% dos inquiridos declara que o “despreparo da gestão” e a “estratificação organizacional” com 5% são outras barreiras às mudanças. Por último, 6,7% dos inquiridos identificaram outras barreiras, nomeadamente a “burocracia, conflito, amizade e falta de empenho de alguns funcionários”.

Na perspectiva de Fischer (2002) *apud* Fischer, Dutra e Amorim (2010:5) a competitividade de uma organização é gerada de dentro para fora e essa capacidade é sinónimo de excelência de gestão. No entanto, para que tal aconteça é necessário que os colaboradores tenham boas condições de trabalho.

A Uni-CV deve conhecer as ansiedades e os interesses dos seus funcionários uma vez que 25% dos inquiridos asseguram que a “insatisfação básica dos funcionários” é a principal barreira das mudanças organizacionais nesta instituição. A partir desses conhecimentos, a Uni-CV pode identificar e seguir os procedimentos que se adaptam à sua realidade e que contribuam para a sua sustentabilidade. Isto porque, como poderá ela satisfazer os seus públicos externos tendo seus colaboradores insatisfeitos? É uma questão que merece consideração, pois essa instituição enfrenta concorrências.

2.3.3 Percepção Inquiridos acerca das Mudanças Ocorridas na Uni-CV

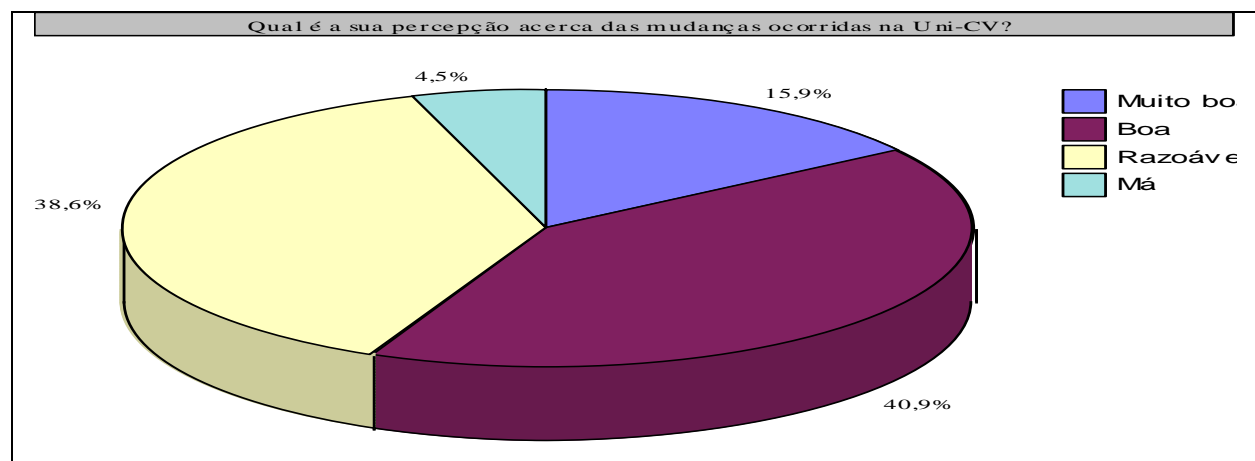


Gráfico 11 – Percepção dos inquiridos sobre as mudanças ocorridas

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em termos da percepção dos inquiridos acerca das mudanças ocorridas na Uni-CV, uma percentagem significativa afirma que essas mudanças foram “boas” (40,9%), 38,6% diz que foram “razoáveis”, 15,9 declara que foram “muito boas” e apenas 4,5% afirma que foram “más”.

Os dados acima comprovam que uma percentagem expressiva de inquiridos avalia positivamente as mudanças ocorridas na Uni-CV, apesar das barreiras da existência de barreiras que dificultam a comunicação interna e as mudanças ocorridas. Mattos (1985) afirma que diversos estudos, acerca da motivação, têm provado que as pessoas que estão insatisfeitas no local de trabalho tende a concentra na resolução para o seu estado de carência. Sendo assim, que contribuições essas mudanças aportam ao desempenho dos colaboradores?

2.4 Mudanças dos Dirigentes e Comunicação Interna na Uni-CV

2.4.1 Ferramentas Utilizadas para Comunicar com os Funcionários sobre as Mudanças dos Dirigentes

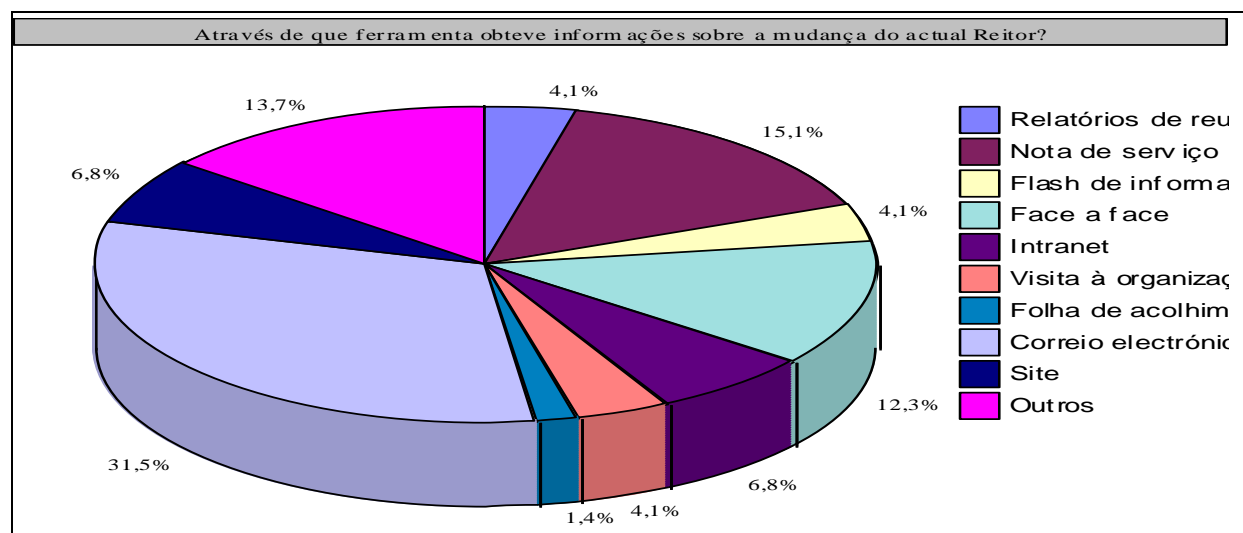


Gráfico 12 – Ferramentas utilizadas para comunicar mudança do Reitor

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre as ferramentas utilizadas pela Uni-CV para comunicar aos seus colaboradores sobre a mudança do Reitor, uma percentagem significativa identifica o “correio electrónico” como uma das principais ferramentas utilizadas, representando 31,5%.

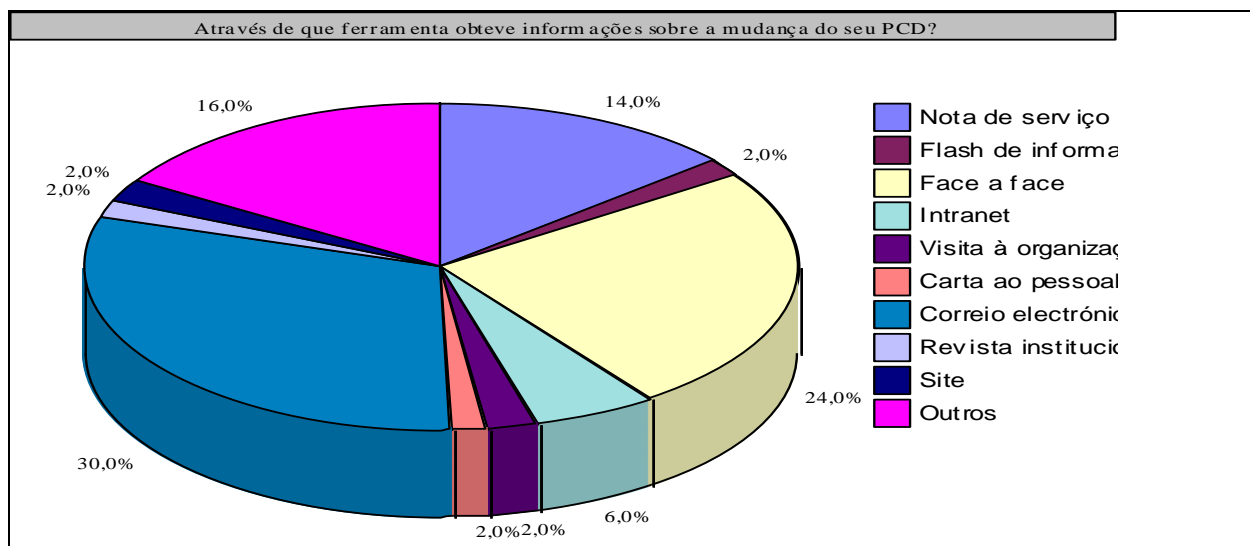


Gráfico 13 – Ferramentas utilizadas para comunicar mudança do PCD

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre as ferramentas utilizadas pela Uni-CV para comunicar aos seus colaboradores sobre a mudança do Presidente do Conselho Directivo (PCD), uma percentagem expressiva identifica o “correio electrónico” como uma das principais ferramentas utilizadas, representando 30% dos inquiridos.

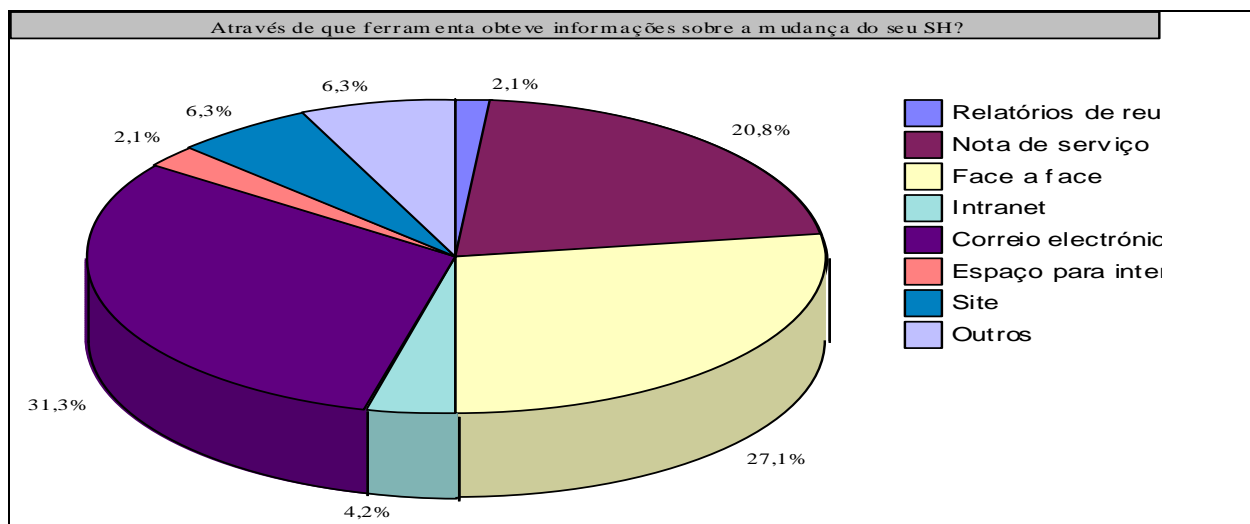


Gráfico 14 – Ferramentas utilizadas para comunicar mudança do SH

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em relação às ferramentas utilizadas na Uni-CV para comunicar aos seus colaboradores sobre a mudança do Superior Hierárquico (SH), uma percentagem expressiva identifica o

“correio electrónico” como uma das principais ferramentas utilizadas, representando 31,3% dos inquiridos.

Os dados demonstram claramente que o “correio electrónico” é a principal ferramenta utilizada pela Uni-CV para comunicar aos seus colaboradores sobre a mudança nos seus dirigentes (Reitor, Presidente do Conselho Directivo e Superiores Hierárquicos). No entanto, os dados mostram ainda que foram usadas outras ferramentas para comunicar a mudança de cada dirigente, nomeadamente o “face a face, nota de serviço, *flash* de informação”.

No entanto, levando em conta a importância que os colaboradores atribuem a mudança dos seus dirigentes, acreditamos que a Uni-CV deveria realizar reuniões com o seu público interno. Tal encontro permitiria uma interacção e acima de tudo avaliar as posições dos funcionários perante essas mudanças. Esse encontro seria em espaço onde os colaboradores poderiam expor as suas ideias sobre os futuros dirigentes, uma vez que o que está em causa é a própria sustentabilidade da instituição.

2.4.2 Avaliação da Forma como os Colaboradores Obtiveram Informações sobre as Mudança dos Dirigentes

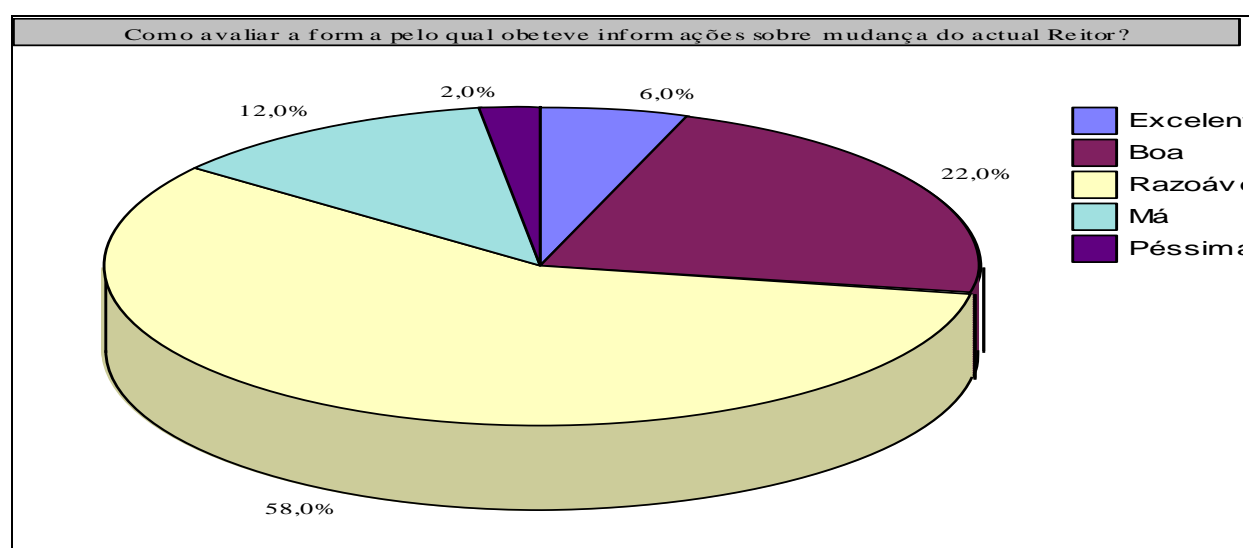


Gráfico 15 – Avaliar a forma como os inquiridos obtiveram informações da mudança do Reitor

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre a forma como os inquiridos obtiveram informações sobre a mudança do Reitor, a maior percentagem avalia como “razoável” a forma como obteve informação dessa mudança com 58%. Os dados indicam ainda que há uma percentagem significativa que afirma que foi “boa” a forma como obteve informações sobre a mudança do Reitor, representando 22% dos inquiridos. Ainda, 6% considera a forma como obteve informações da mudança do Reitor como “excelente”.

Não obstante, há uma percentagem expressiva que indica que foi “má” a forma como obteve informações da mudança do Reitor, correspondente a 12%. Além do mais 2% afirma que foi “péssima” a forma que obteve tal informação.

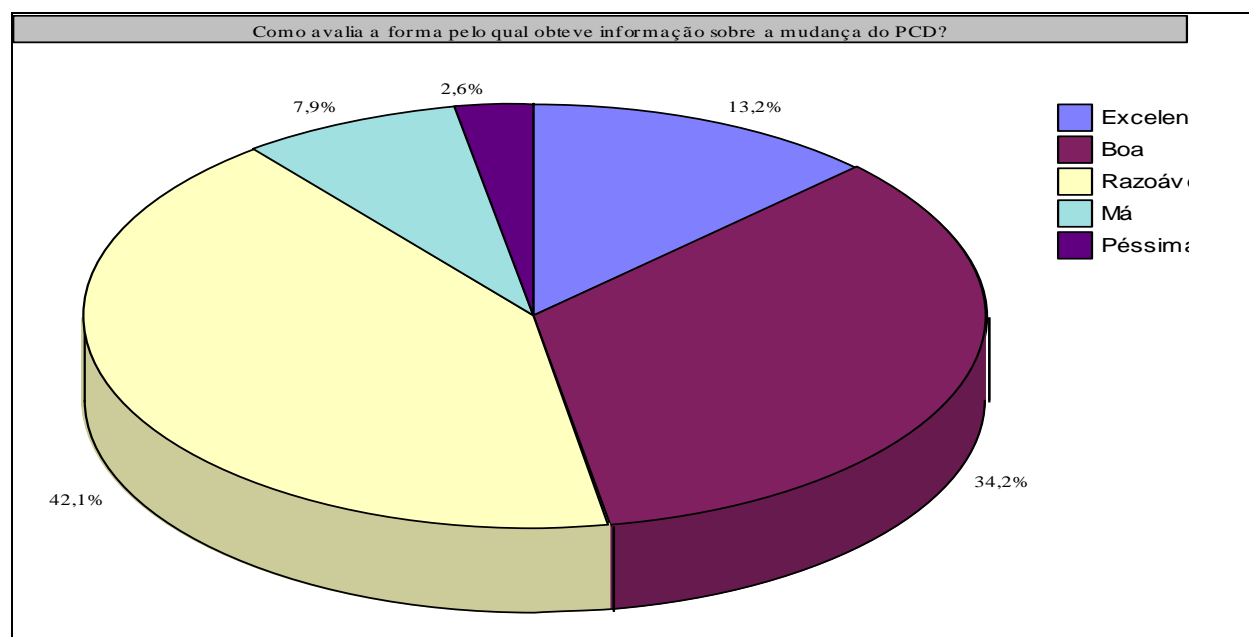


Gráfico 16 – Avaliar a forma como os inquiridos obtiveram informações da mudança do PCD

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Relativamente à forma como os inquiridos obtiveram informações sobre a mudança do Presidente do Conselho Directivo (PCD), uma percentagem significativa avalia como “razoável” a forma como obteve informações dessa mudança, representando a 42,1% dos inquiridos. Os dados revelam ainda que há uma percentagem expressiva que assegura que foi “boa” a forma como obteve informações sobre a mudança do PCD, correspondente a 32,2% dos inquiridos.

Ainda 13,2% considera a forma como obteve informações da mudança do PCD como “excelente”.

Não obstante, há uma percentagem que declara que foi “má” a forma como obteve informações da mudança do PCD, respondente a 7,9%. Além do mais 2,6% afirma que foi “péssima” a forma que obteve tal informação.

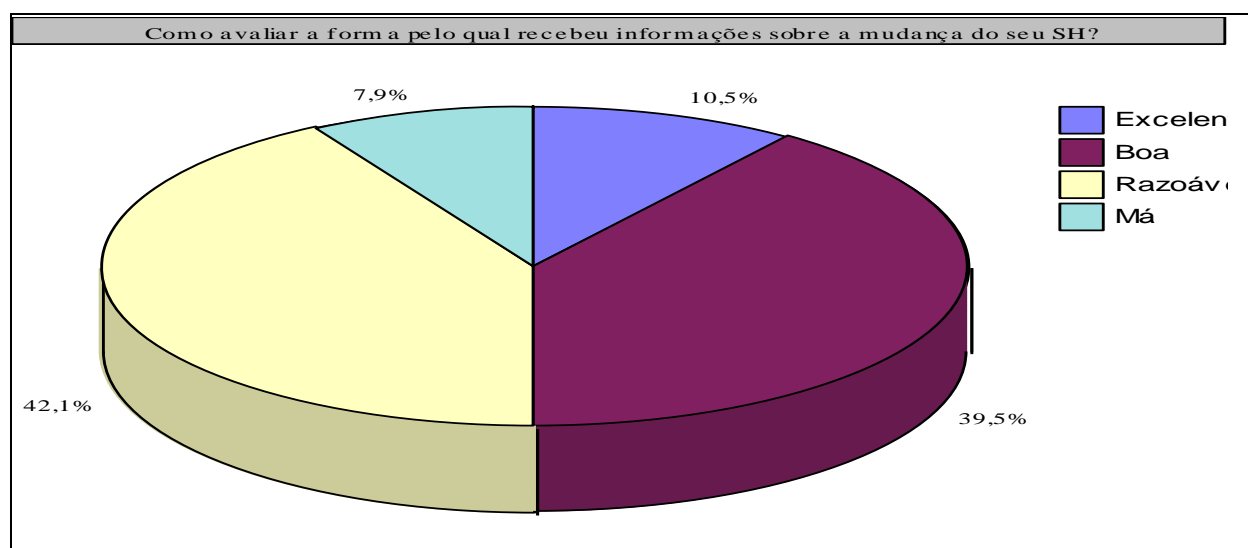


Gráfico 17 – Avaliar a forma como os inquiridos obtiveram informações da mudança do SH
Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Avaliando a forma como os inquiridos obtiveram informações sobre a mudança do seu Superior Hierárquico (SH), uma percentagem significativa avalia como “razoável” a forma como obteve informações dessa mudança com 42,1%. Os dados revelam ainda que há uma percentagem expressiva que assegura que foi “boa” a forma como obteve informações sobre a mudança do seu SH, representando 39,5% dos inquiridos.

Além do mais, 10,5% considera a forma como obteve informações da mudança do SH como “excelente”. Não obstante, há uma pequena percentagem que declara que foi “má” a forma como obteve informações da mudança do seu SH, respondente a 7,9%.

Avaliando, de modo geral, a forma como os inquiridos obtiveram informações acerca das mudanças dos seus dirigentes (Reitor, PCD e SH), percentagens significativas avaliam a forma como obtiveram informações como “razoável”. Ainda outras a avaliam como “bom” e

“excelente”, embora os dados revelaram que existem percentagens de inquiridos que consideram “má” e “péssima” a forma como obtiveram informações da mudança dos seus dirigentes.

Entendemos que a Uni-CV deve trabalhar a forma como ela se posiciona para comunicar com os seus colaboradores em período de mudança na liderança, uma vez que a mesma deseja ter a melhor imagem interna. Além do mais, conforme os dados do Gráfico 8, os inquiridos dão mais importância à mudança dos seus dirigentes.

2.4.3 Participação dos Inquiridos no Período de Mudança dos Dirigentes

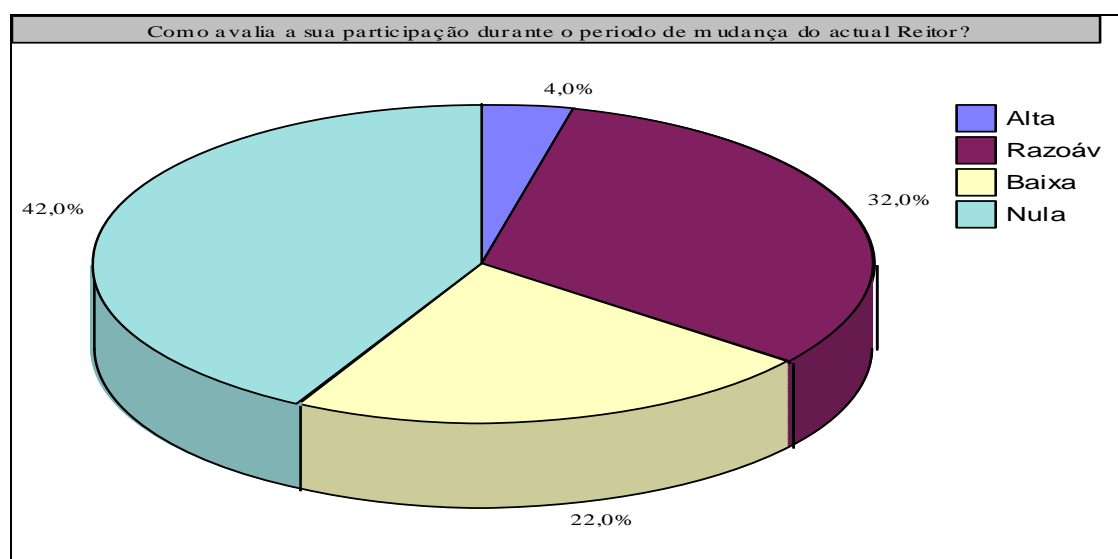


Gráfico 18 – Participação dos inquiridos no período de mudança do Reitor

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre a avaliação que os inquiridos fazem da sua participação na mudança do Reitor, uma percentagem bastante significativa assegura que teve uma participação “nula”, correspondente a 42%. Ainda, os dados mostram que uma percentagem também expressiva afirma que foi “baixa” com 22%. Por outro lado, uma percentagem avalia como “razoável” a sua participação, representando 32% dos inquiridos. Ainda, 4% avalia como “alta” a sua participação na mudança do Reitor.

Esses dados transmitem-nos uma série de preocupações. Numa amostra de 54% inquiridos, quase metade avalia como “nula” a sua participação na mudança do Reitor. Além do

mais, quem são os 4% que avaliam como alta a sua participação? São apenas os que ocupam cargos de chefia?

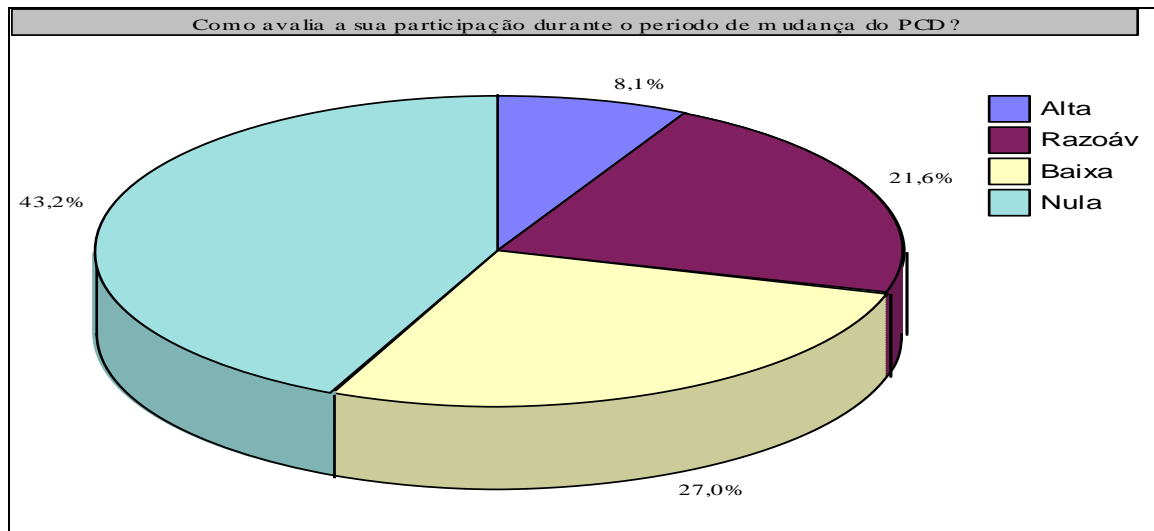


Gráfico 19 – Participação dos inquiridos no período de mudança do PCD

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre a avaliação que os inquiridos fazem em relação à sua participação na mudança do PCD, uma percentagem bastante significativa assegura que teve uma participação “nula”, correspondente a 43,2%. Ainda, os dados mostram que uma percentagem também expressiva afirma que foi “baixa” com 27%. Dos restantes dados, uma percentagem avalia como “razoável” a sua participação, representando 21,6%. Ainda, 8,1% avalia com alta a sua participação na mudança do PCD.

Ainda assim, os dados continuam a transmitir-nos algumas inquietações. Quem são os 8,1% que avaliam como alta a sua participação na mudança do PCD? São apenas os que ocupam cargos de chefia? Será que a Uni-CV encara a mudança de PCD como uma questão pertencente apenas da parte reitoral? São questões que ficam e merecem ser consideradas.

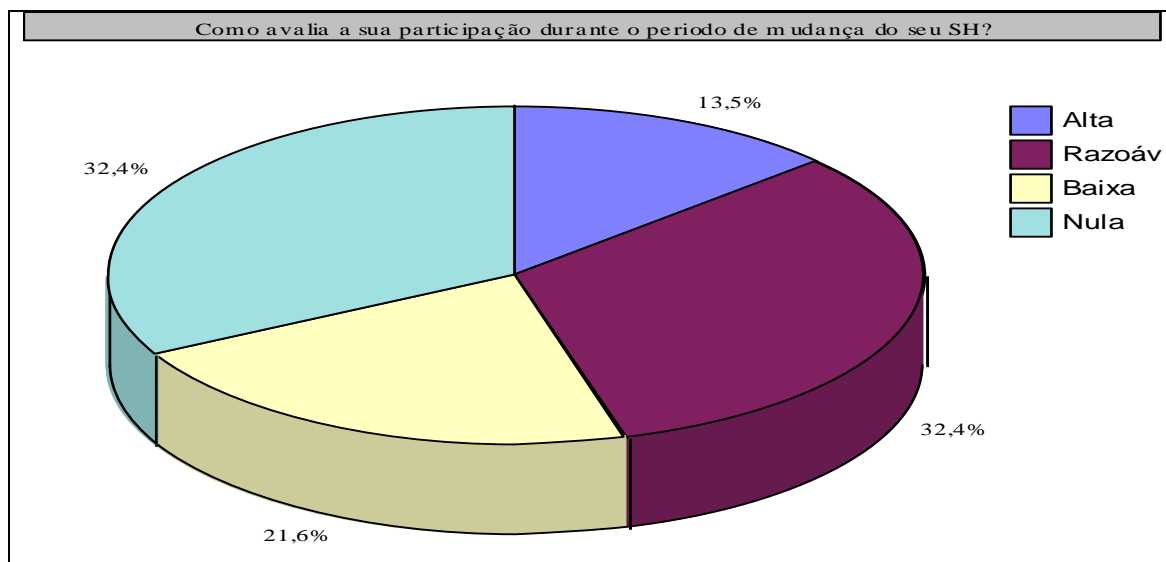


Gráfico 20 – Participação dos inquiridos no período de mudança do SH

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Relativamente à avaliação que os inquiridos fazem em relação à sua participação na mudança do seu SH, uma percentagem significativa afirma que teve uma participação “nula”, correspondente a 32,4%. Ainda, 32,4% afirma que avalia como “razoável” a sua participação na mudança do seu SH. Dos restantes dados, uma percentagem diz que foi “baixa” a sua participação (21,6%), enquanto que 13,5% afirma ser “alta” a sua participação no período de mudança do seu SH.

Esses dados confirmam a declaração de Kunsch (2003) de que ainda hoje as organizações continuam a ter um sistema de comunicação controladora, ao em vez de fomentar interações entre si e os seus colaboradores. No caso da Uni-CV, os dados reforçam a constatação referida acima. Realmente há necessidade de uma outra abordagem a respeito da comunicação interna na Universidade de Cabo Verde.

2.4.4 Modo mais Adequado para Comunicar com os Colaboradores da Uni-CV sobre a Mudança de Dirigentes

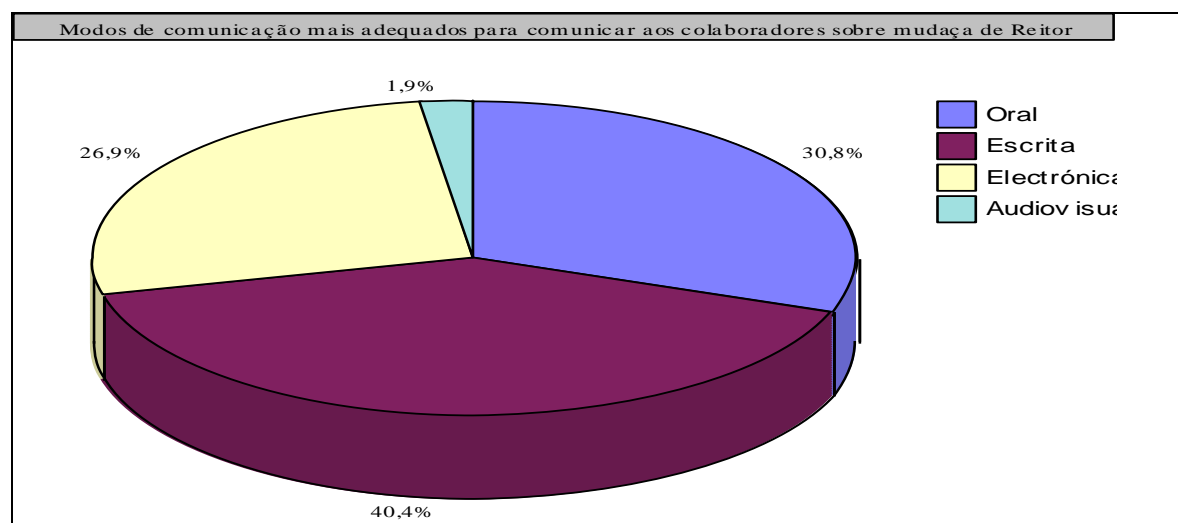


Gráfico 21 – Modo mais adequado para comunicar a mudança do Reitor

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre o modo mais adequado para comunicar com os colaboradores da Uni-CV acerca da mudança do Reitor, uma percentagem bastante significativa declara a “escrita” como o modo mais adequado, representando 40,4%. Ainda, 30,8% dos inquiridos afirma que o modo “oral” é o mais adequado. Dos restantes dados, 26,9% assegura que o modo “electrónico” é o mais apropriado. Apenas 1,9% indica o modo “audiovisual” como sendo mais adequado.

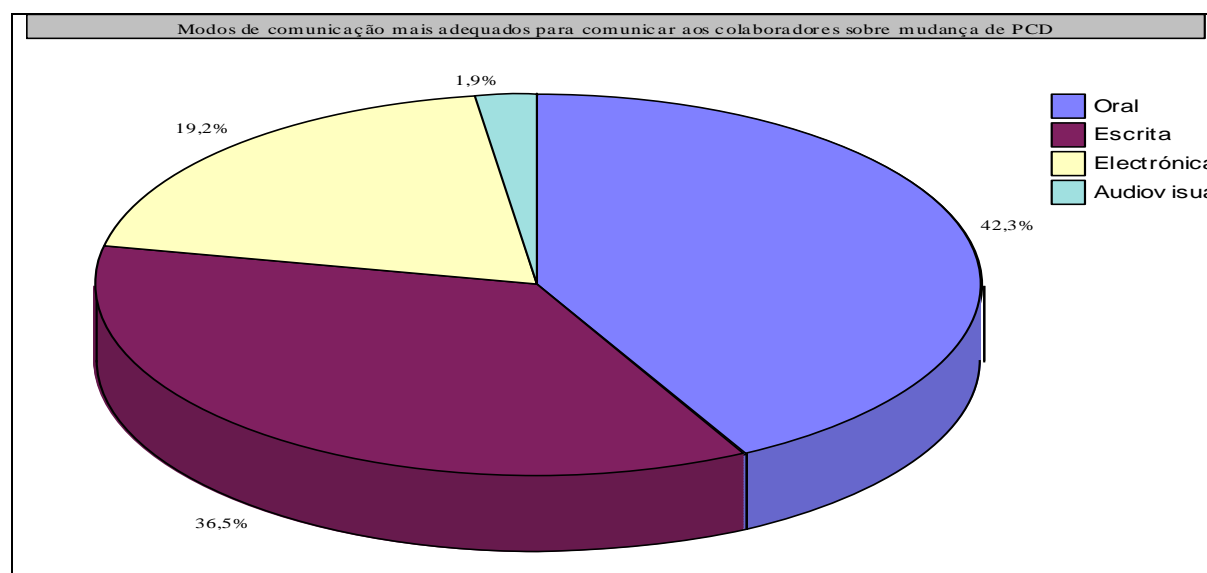


Gráfico 22 – Modo mais adequado para comunicar a mudança do PCD

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre o melhor modo a ser utilizado no período de mudança do PCD, os dados demonstram que uma percentagem significativa de inquiridos assegura que o modo “oral” é o mais adequado, representando 42,3%. Ainda, 36,5% dos inquiridos afirma que o modo “escrito” é o mais adequado para comunicar com os colaboradores sobre a mudança do PCD. Os dados demonstram ainda que 19,2 % dos inquiridos diz que o melhor modo de comunicar a mudança do PCD é o “electrónico” e 1,9% dos inquiridos declara o “áudio-visual” como o melhor modo.

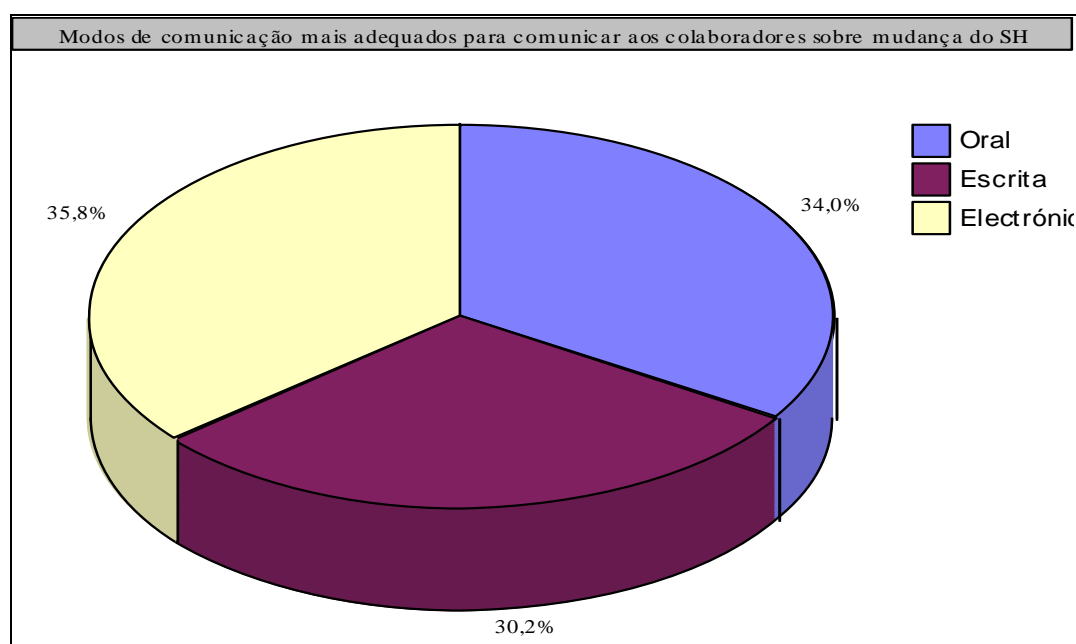


Gráfico 23 – Modo mais adequado para comunicar a mudança do SH

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre o modo mais adequado para comunicar com os colaboradores da Uni-CV acerca da mudança do PCD, uma percentagem bastante significativa declara o “electrónico” como o modo mais adequado, representando 35,8%. Ainda, 34% dos inquiridos revela que o modo “oral” é o mais adequado e 30,2% assegura que o modo “escrita” é o mais apropriado.

Do nosso ponto de vista, percebemos que será interessante a Uni-CV conciliar esses modos de forma a tirar maior vantagem possível. Ainda, pode geri-los de forma a permitir a esta instituição maiores capacidades de adaptação ao ambiente interno e externo.

3. Avaliação da Comunicação Interna na Uni-CV

3.1 Avaliação da Comunicação Interna no Período de Mudanças organizacionais

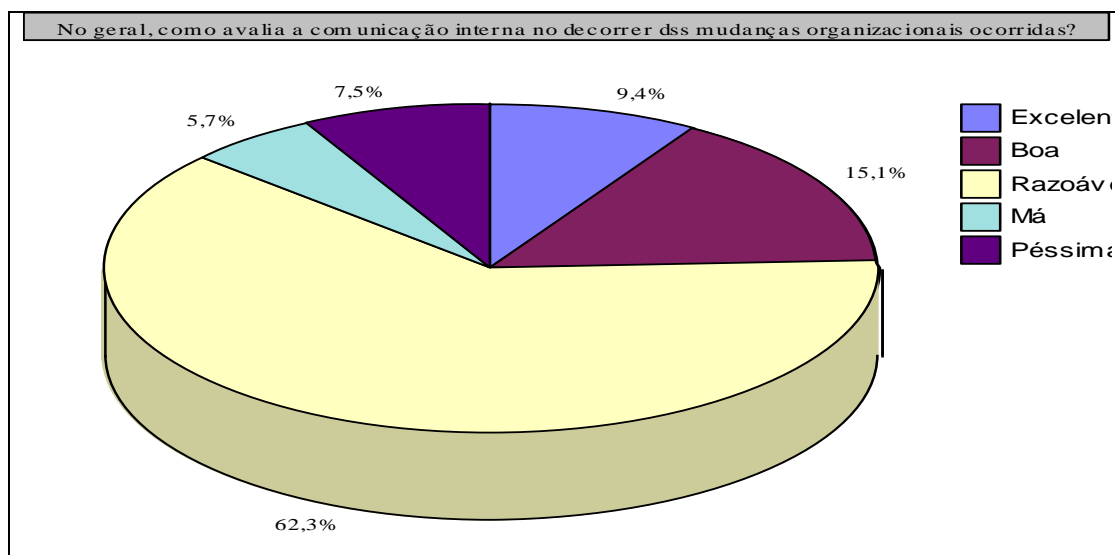


Gráfico 24 – Avaliar a comunicação interna no período de mudança organizacional

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em termos da avaliação que os inquiridos fazem da comunicação interna estabelecida no período das mudanças organizacionais ocorridas na Uni-CV, uma grande percentagem considera ser “razoável” a comunicação interna estabelecida, representando 62,3% dos inquiridos. Das restantes percentagens, 15,1% acredita que foi “boa”, 9,4% afirma que foi “excelentes”, 7,5% assegura que foi “péssima” e 5,7% diz que foi “má” a comunicação interna estabelecida no período de mudanças organizacionais na Uni-CV.

Levando em conta esses resultados, podemos notar que a maior percentagem dos inquiridos, correspondente a 62,3%, avalia a comunicação interna no período de mudança organizacional como “razoável”. Entendemos que na base desta avaliação encontram alguns constrangimentos dos quais o próprio estudo traz-nos em evidência. Por exemplo, os dados da pesquisa mostram que a maior parte dos inquiridos tiveram uma participação “nula” no período de mudança dos dirigentes. Ainda, os mesmos identificam algumas barreiras que influenciaram negativamente tanto a comunicação interna como as mudanças ocorridas.

3.2 Avaliação da Comunicação Interna Antes e Depois da Entrada do Actual Reitor

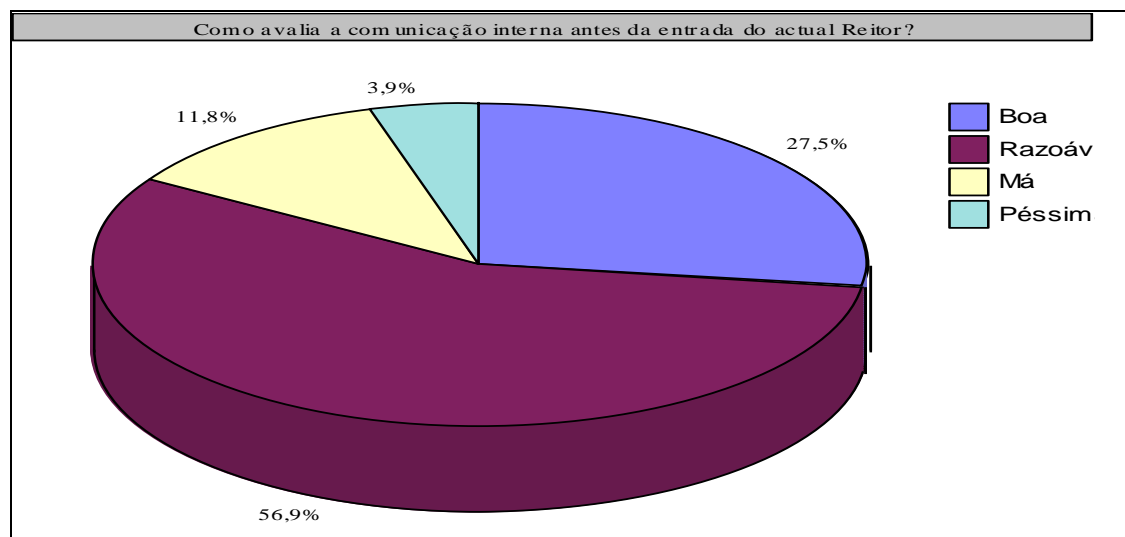


Gráfico 25 - Avaliar a comunicação interna antes da entrada do actual Reitor

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre a avaliação que os inquiridos fazem sobre a comunicação interna antes da entrada do actual Reitor, a maior percentagem avalia como “razoável”, correspondente a 56,9%. Das restantes percentagens, 27,5% afirma que é “boa”, 11,8% diz que é “má” e 3,9% assegura que é “péssima”.

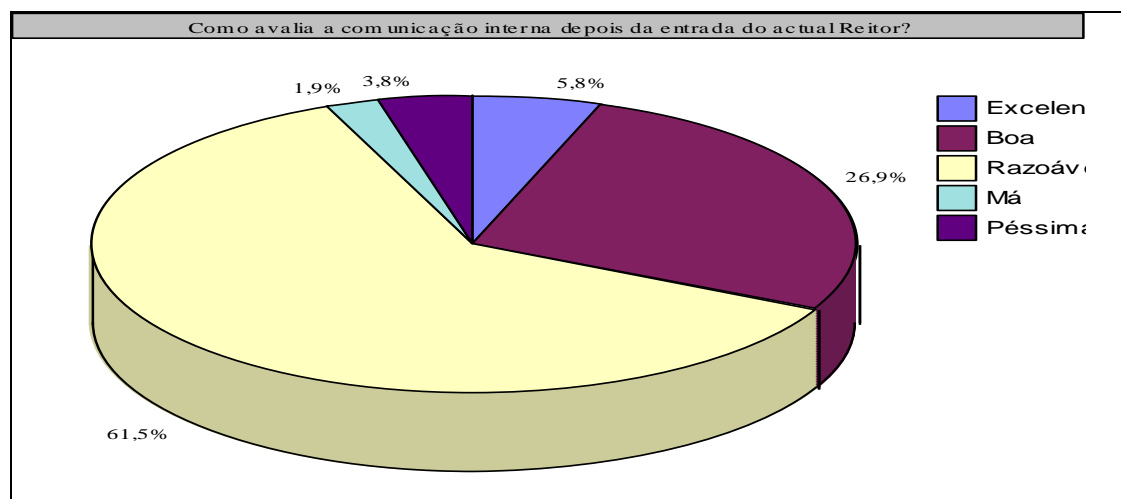


Gráfico 26 – Avaliar a comunicação interna após a entrada do actual Reitor

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Em termos da avaliação que os inquiridos fazem da comunicação interna executada após a entrada do actual Reitor, a maioria assegura que é “razoável, correspondente a 61,5%. Das percentagens restantes, 26,9 declara ser “boa”, 5,8% afirma ser excelente, 3,8% diz ser “péssima” e 1,9% assegura ser “má”.

Avaliando a comunicação interna antes e depois da entrada do actual Reitor, os dados revelam que a comunicação interna manteve-se “razoável”, antes e após a entrada do actual Reitor. No entanto, os dados ainda demonstram que há algumas diferenças em relação à avaliação que os inquiridos fazem sobre a comunicação interna antes e depois da entrada do actual Reitor.

Segundo os inquiridos, houve agora uma melhoria. Anteriormente ao actual Reitor, nenhuma percentagem considerava a comunicação interna como sendo “excelente”, mas na avaliação que os inquiridos fazem depois da entrada do actual Reitor aparece uma percentagem (5,8%), classificando a comunicação interna como tal. O estudo revela ainda que há também uma redução percentual de inquiridos que consideram a comunicação interna como má ou péssima, após da entrada do actual Reitor. Segundo algumas conversas informais com os inquiridos, na base dessas diferenças está a grande aposta da Universidade de Cabo Verde na inovação através das novas tecnologias.

3.3 Avaliação da Comunicação Interna Estabelecida no Período de Mudanças

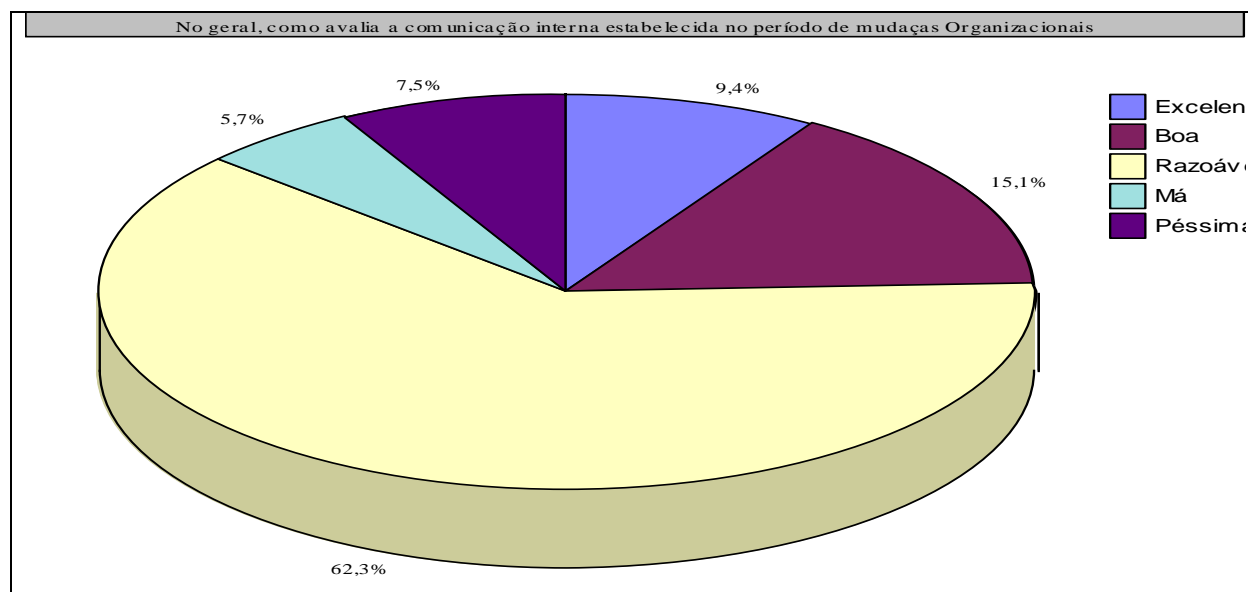


Gráfico 27 – Avaliar a comunicação interna

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa de Julho de 2012

Questionados sobre a avaliação que os inquiridos fazem da comunicação interna estabelecida no período de mudanças organizacionais ocorridas na Uni-CV, a maior percentagem afirma que foi “razoável”, representando 62,3% dos inquiridos. Dos restantes dados, 15,1% diz que foi “boa” e 9,4% declara que foi “excelente”. Ainda, os dados revelam que 7,5% assegura que a comunicação no período de mudanças na Uni-CV foi “péssima” e 5,7% diz que foi “má”.

Esses dados reforçam ainda a nossa ideia de que a Uni-CV precisa fazer muito mais para resolver os problemas detectados ligados a comunicação interna no período de mudança. Segundo o organograma da Uni-CV, há um Gabinete de Comunicação e Imagem. Que papel esse gabinete desempenha? O que está falhando?

É preciso tirar pleno proveito dos contributos essenciais que uma boa comunicação interna proporciona tanto na vida dessa instituição como no desempenho dos seus colaboradores. Mas para isso, a Uni-CV precisar criar condições e mecanismo para tal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizar uma pesquisa científica exige muito cuidado, abnegação e responsabilidade por parte de quem a elabora. Neste âmbito elaborar esse trabalho foi desafiador, pois, até certo ponto, exigiu muita persistência e considerável esforço. Ao mesmo tempo, da nossa parte, o desejo de descobrir factos que outrora eram desconhecidos ou que não se tinham base para serem reforçados ou refutados manteve em nós sempre uma chama acesa.

Como suporte do estudo prático realizamos um referencial teórico. Esse levantamento documental nos permitiu ganhar conhecimentos importantes, facilitando assim a compreensão deste tema. Estudar a Universidade de Cabo Verde baseou-se no nosso desejo em entender qual o contributo da comunicação interna no período de mudanças organizacionais nessa instituição durante Janeiro de 2011 a Junho de 2012.

Para tal propusemos alguns objectivos, nomeadamente identificar as mudanças organizacionais ocorridas; as ferramentas de comunicação utilizadas para informar os colaboradores dessas mudanças; a percepção dos colaboradores perante a comunicação interna realizada antes e depois do actual Reitor e sobre as mudanças ocorridas no período acima; bem

como avaliar a participação dos colaboradores no processo de mudança na liderança; e analisar as barreiras que dificultaram tanto a comunicação interna como a mudança nesse período.

De acordo com os dados obtidos constatamos que todos os nossos objectivos foram alcançados. Realmente ocorreram várias mudanças organizacionais na Uni-CV nesse período. No entanto, os inquiridos afirmam que as mudanças dos dirigentes foram mais importantes do que as ocorridas nas tecnologias de estruturas, cultura e nos serviços dos vários departamentos.

A maioria avalia as mudanças ocorridas como “razoável”. O que nos inquieta muito são os dados relativos à participação dos funcionários nesse período de mudança nessa instituição, pois a maior parte dos inquiridos declaram que tiveram uma participação “nula”. Isso transmite-nos a ideia de que não houve envolvimento dos funcionários na vida da organização. O que tende a afectar negativamente o próprio desempenho desse público e da própria instituição.

Considerando que o período de mudança organizacional é uma fase bastante sensível, acreditamos que trabalhar a comunicação interna antes desse período deve ser uma das saídas. Para tal, é necessário que a parte directiva defenda, através de políticas centralizadas nas pessoas, a comunicação interna como uma filosofia da gestão.

Nessa perspectiva, faz todo o sentido envolver os funcionários nos problemas da instituição, ouvi-los e considerar as suas sugestões em prol do desenvolvimento e crescimento da organização. Isso pode ser desencadeado através de auditorias, reuniões frequentes com serviços e caixas de sugestões em todas as Unidade Orgânicas.

Ainda, a Universidade de Cabo Verde pode equipar o Gabinete de Comunicação e Imagem com recursos humanos e matérias de qualidade. Esse Gabinete deve delinear planos de comunicação interna de modo a planear, controlar e dirigir as suas acções, evitando assim tomada de decisões esporádicas.

Abordando a questão das barreiras que dificultam a comunicação interna em período de mudança organizacional na Uni-CV, os inquiridos destacam a insatisfação básicas dos

funcionários, centralização de poder, descontinuidade administrativa, bem como pressões de grupos de interesse, despreparo da gestão e estratificação organizacional.

Acreditamos que a Uni-CV precisa conhecer e estabelecer pontos em comum entre as necessidades básicas dos funcionários e as da organização, uma vez que os inquiridos identificaram a “insatisfação básica dos funcionários” como a barreira principal que dificulta a comunicação interna”.

Notamos ainda que existem barreiras ligadas à mudança organizacional, que acabam por afectar de certa forma a comunicação interna. É o caso do tempo limitado dos dirigentes, a distância geográfica e o excesso de escrita. Todos esses elementos influenciam negativamente no processo comunicacional entre os funcionários e a Uni-CV em si. Traz assim em evidência a necessidade dessa organização trabalhar a nível interno no intuito de proporcionar condições propiciatórias para a sua sustentabilidade.

As reuniões por serviço com os colaboradores pode ser uma das alternativas que podem permitir o conhecimento das expectativas e interesse dos funcionários e harmonizá-los com os interesses da organização. Além do mais, é vital que os dirigentes avaliem o tempo que dispõem em apoiar os seus subordinados e o espaço que levam a uma maior interacção entre todos os envolvidos na sustentabilidade desta instituição.

É verdade que a Uni-CV tem vindo a apostar muito em tecnologias de informação e comunicação. Por isso, é de ressaltar que ela deve criar condições para que todos os seus funcionários tenham condições mínimas para acederem e utilizarem tais ferramentas. Mas, isso não basta, há quem diga que é de vital ajuda obter informações perto dos funcionários antes da implementação de qualquer tecnologia de ponta.

Trabalhar a mentalidade dos funcionários com respeito ao correio electrónico é uma tarefa que deve ser meticulosamente planeada, organizada e controlada, pois, segundo alguns colaboradores, muitos ainda precisam aderir a ideia de responder as demandas através desse meio.

Para apoiar a comunicação durante o período de mudança organizacional, a Uni-CV precisa conciliar o uso de algumas ferramentas como o correio electrónico, reuniões, intranet, nota de serviço e vídeo-conferência. Precisa ainda considerar os modos mais adequados para comunicar com o seu público interno.

Segundo os dados recolhidos, os modos mais oportunos são a escrita, oral e electrónica. A partilha antecipada de informações e sugestões advindas dos funcionários também devem ser tidas em consideração. Em relação ao período de mudança há que fomentar interacção forte entre todos os envolvidos, partilhar informação com antecedência, reforçar a ideia de trabalhar equipa e proporcionar motivação. Ainda pode-se identificar funcionários capacitados em cada Unidade Orgânica para auxiliar os demais antes, durante e depois do período de mudança organizacional.

Além do mais, acreditamos que seria importante se a Uni-CV fizesse estudos com o pessoal docente, pois a nossa pesquisa abrangeu apenas os funcionários não docentes. Isso permitiria uma comparação e análise entre os dois públicos internos diferenciados, facilitando assim na definição dos objectivos e das metas a serem alcançados.

Em suma podemos afirmar que a comunicação tem um grande contributo no período de mudança organizacional. Alcançar as contribuições de que a comunicação interna aporta, ela precisa ser bem planeada, direccionada e controlada. É preciso sempre levar em conta o ambiente interno e externo, as ferramentas mais adequadas e os interesses tanto da organização como dos seus colaboradores na definição de políticas que regem a organização.

Além do mais, a leitura que os colaboradores fazem do ambiente interno depende muito daquilo que ele aceita e/ou rejeita, dos seus valores, formação e assim por diante. Sendo assim, conhecê-los individualmente deveria ser uma das preocupações primárias dos dirigentes da Uni-CV.

Sim, é através do intercâmbio entre a organização e o seu público interno que se consegue maior probabilidade de harmonizar os diversos interesses. A comunicação interna pode neste caso ser um suporte estratégico que apoia os responsáveis e sustenta a organização, principalmente em período de mudança organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ALMEIDA, V. (2003). *Comunicação interna nas empresas*. Lisboa, Portugal: Áreas Editora.
- BERLO, D. (1997). *O Processo da comunicação: Introdução à teoria e a prática* (J. Fontes, trad.). In G. Alves (8ª ed.). S. Paulo, Brasil: Livraria Martins Editora Ltda.
- BOHLANDER, G. & SNELL, S. (s/d) *Managing human resources*. Cengage learning
- CHIAVENATO, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª ed.). Rio De Janeiro, Brasil: Editora Campus Ltda.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: Transformando um executivo em um excelente gestor de pessoas: Um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho*. Rio De Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- DUTERME, C. (2002). *A comunicação interna na empresa: A abordagem de palo alto e a análise das organizações* (L. Figueiredo, Trad.). In I. Piaget (Ed.), *Sociedade e Organizações*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- FIGUEIREDO, M. A. (2010). *Formação e desenvolvimento de competências: Caso do pessoal navegante de cabine da TACV - Cabo Verde Airlines*. 30November
- FISCHER, A. L., DUTRA, J. S., & AMORIM, W. A. (2010). *Gestão de pessoal: Práticas e transformação nas organizações*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- FISKE, J. (2002). *Introdução ao estudo da comunicação* (M. R. Alves, Trad.). In X. Neves (Ed.), *Grafiasa* (7ª ed.). Lisboa, Portugal: ASA Edições II, S.A.
- FREIXO, M. V. (2006). *Teorias e modelos de comunicação* (Editores, Lda. ed.). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- GIL, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- GOURNAY, B. (1978). *Introdução à ciência administrativa* (C. Franco, Trad.). In F. L. Castro (Ed. nº 6020), *estúdios P.E.A.* N.p.: Publicações Europa-América, L.^{da}

- KUNSCH, M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (Nova edição, revista, atualizada e ampliada ed.). São Paulo, Brasil: Summus Editorial.
- MATTOS, R. A. (1985). *Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional*. Rio De Janeiro, Brasil: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- PARREIRA, P. (2005). *As organizações*. Coimbra, Portugal: Formasau – Formação e Saúde, Lda.
- ROCHA, J. O. (2010). *Gestão pública: Teorias, modelos e prática*. Escolar Editora.
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., & LÚCIO, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3 ed.). São Paulo, Brasil: McGraw Hill.
- SERRANO, A., & FIALHO, C. (2003). *Gestão de conhecimento: O novo paradigma das organizações* (2ª Ed. Aumentada). Lisboa, FCA-Editora de Informática.
- TAVARES, E. M. (2011). *Comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores - estudo de caso: Agência Nacional das Comunicações*. Julho
- TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ed.). Lisboa, Portugal: McGraw Hill.
- WHETTEN, D. A., & CAMERON, K. S. (2011). *Developing management skills* (8th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- ZORRINHO, C. *apud* SERRANO, A., & FIALHO, C. (2003). *Gestão de conhecimento: O novo paradigma das organizações* (2ª Ed. Aumentada). Lisboa, FCA-Editora de Informática.

CITOGRAFIA

www.unicv.edu.cv acesso em 23 de Junho de 2012.

APÊNDICE

Apêndice 1: Questionário

Inquérito por questionário ao pessoal “Não Docente” da Uni-CV

Caro (a) Senhor (a)

O presente inquérito enquadra-se na investigação para o trabalho do fim do curso, visando a obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo. Tem por objetivo a recolha de informações relacionados ao contributo que a comunicação interna tem tido na vida dos colaboradores “ não docente” da Uni-CV, especialmente no período de mudança na organização.

Garantimos, em absoluto, o seu anonimato, bem como a confidencialidade das informações e opiniões emitidas.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso dessa pesquisa. Assim, solicitamos que responda às questões que se seguem, mediante o preenchimento dos espaços para o efeito.

Agradecemos desde já pela sua disponibilidade.

1. Quais as ferramentas de comunicação interna usadas na Uni-CV para comunicar com os seus colaboradores?

Relatórios de Reunião		Visita à Organização		Vídeo-conferência	
Nota de Serviço		Grupos de Expressão		Espaço para Interação	
Flash de Informação		Panfleto e Desdobrável		Revista Institucional	
Placard		Folha de Acolhimento		Site	
Face a face		Carta ao Pessoal		Outro_____	
Intranet		Correio Eletrónico			

2. Quais dessas ferramentas considera mais eficazes (escolhe apenas 2 opções)

Relatórios de Reunião		Visita à Organização		Vídeo-conferência	
Nota de Serviço		Grupos de Expressão		Espaço para Interação	
Flash de Informação		Panfleto e Desdobrável		Revista Institucional	
Placard		Folha de Acolhimento		Site	
Face a face		Carta ao Pessoal		Outro_____	
Intranet		Correio Eletrónico			

3. Com base na escolha feita na questão 2, com que frequência utiliza essas ferramentas de comunicação?

Sempre () Frequentemente () Às vezes () Raramente ()

	1 - Nunca	2 – Raramente	3 – Às vezes	4- Frequentemente	5 - Sempre		1	2	3	4	5
4. As informações recebidas contribuem para a realização das suas atividades no dia-a-dia de trabalho?											
5. Recebe informações das outras Unidades Orgânicas da Uni-CV?											
6. As informações recebidas das outras Unidades Orgânicas são importantes para a realização das suas atividades diárias?											
7. As informações recebidas no seu dia-a-dia no trabalho contribuem para que esteja integrado no quotidiano da Uni-CV?											
8. No seu local de trabalho tem espaços para opinar as suas ideias?											
9. As suas ideias são levadas em conta na tomada de decisões?											

10. Existem barreiras que dificultam a comunicação interna no desempenho das suas atividades na Uni-CV?

Sim () Não () Se não, responda a questão 13 por favor.

11. Identifique 2 barreiras que dificultam a comunicação interna no desempenho das suas atividades na Uni-CV.

Linguagem Difícil		Meu Prestígio ou o de outro Membro da Organização	
Distância Geográfica		Seleciono Apenas a Informação que me Interessa	
Excesso da Escrita		Sobrecarga de Informações	
Tempo Limitado do Dirigente		Outro _____	

12. De entre as barreiras que dificultam a comunicação interna na Uni-CV, qual considera ser pior?

Linguagem Difícil		Meu Prestígio ou o de outro Membro da Organização	
Distância Geográfica		Seleciono Apenas a Informação que me Interessa	
Excesso da Escrita		Sobrecarga de Informações	
Tempo Limitado do Dirigente		Outro _____	

13. Do ano de 2011 à esta parte assistiu alguma mudança na Uni-CV?

Sim () Não () *Se não, responda a questão 16, por favor*

Se sim, escolha apenas 2 opções.

Mudança na Liderança	Mudança do Reitor		Mudanças na Estrutura Organizacional		Mudanças de Tecnologias	
	Mudança do Presidente do Conselho Diretivo					
	Mudança do Superior Hierárquico Direto		Mudanças na Cultura		Mudanças nos Serviços	

14. Dentre essas mudanças ocorridas na Uni-CV, qual considera de maior importância.

Mudança na Liderança	Mudança do Reitor		Mudanças na Estrutura Organizacional		Mudanças de Tecnologias	
	Mudança do Presidente do Conselho Diretivo					
	Mudança do Superior Hierárquico Direto		Mudanças na Cultura		Mudanças nos Serviços	

15. Qual é a sua percepção acerca da (s) mudança (s) ocorrida (s) na Uni-CV?

Muito boa () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

16. Na sua opinião, existem barreiras que dificultam mudanças na Uni-CV?

Sim () Não () *Se não, responda a questão 17, por favor*

Se sim, escolha apenas 2 opções.

Pressões dos Grupos de Interesse		Despreparo de Gestão		Centralização de Poder		Descontinuidade Administrativa	
Insatisfação Básica dos Funcionários		Estratificação Organizacional		Conformismo		Outro _____	

17. Através de que ferramenta obteve informações sobre a mudança do Reitor na Uni-CV em 2011?

Relatórios de Reunião		Visita à Organização		Vídeo-conferência	
Nota de Serviço		Grupos de Expressão		Espaço para Interação	
Flash de Informação		Panfleto e Desdobrável		Revista Institucional	
Placard		Folha de Acolhimento		Site	
Face a Face		Carta ao Pessoal		Outro _____	
Intranet		Correio Eletrônico			

18. Como avalia a forma pelo qual obteve informações sobre a mudança do Reitor na Uni-CV em 2011?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

19. Qual desses modos de comunicação você acha que é mais adequado para comunicar com os colaboradores em um processo de mudança de Reitor?

Oral () Escrita () Eletrônica () Audio-visual ()

20. Como avalia a sua participação durante o processo de mudança do Reitor em 2011?

Alta () Razoável () Baixa () Nula () Péssima ()

21. Houve mudança do Presidente do Conselho Diretivo na Unidade Orgânica onde trabalha, de 2011 à esta parte?

Sim () Não () *Se não, responda a questão 25, por favor*

22. Através de que ferramenta obteve informações sobre a mudança do Presidente do Conselho Diretivo da Unidade Orgânica da Uni-CV onde trabalha?

Relatórios de Reunião		Visita à Organização		Vídeo-conferência	
Nota de Serviço		Grupos de Expressão		Espaço para Interação	
Flash de Informação		Panfleto e Desdobrável		Revista Institucional	
Placard		Folha de Acolhimento		Site	
Face a Face		Carta ao Pessoal		Outro_____	
Intranet		Correio Eletrônico			

23. Como avalia a forma pelo qual obteve informações sobre a mudança do Presidente do Conselho Diretivo da Unidade Orgânica onde trabalha?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

24. Como avalia a sua participação durante o processo de mudança do Presidente do Conselho diretivo onde trabalha?

Alta () Razoável () Baixa () Nula () Péssima ()

25. Qual desses modos de comunicação acha que é mais adequado para comunicar com os colaboradores em um processo de mudança de Presidente do Conselho Diretivo?

Oral () Escrita () Eletrônica () Audio-visual ()

26. Houve mudança do seu superior hierárquico de 2011 à esta parte?

Sim () Não () *Se não, responda a questão 30, por favor*

27. Através de que ferramenta obteve informações sobre a mudança do seu superior hierárquico de 2011 à esta parte?

Relatórios de Reunião		Visita à Organização		Vídeo-conferência	
Nota de Serviço		Grupos de Expressão		Espaço para Interação	
Flash de Informação		Panfleto e Desdobrável		Revista Institucional	
Placard		Folha de Acolhimento		Site	
Face a Face		Carta ao Pessoal		Outro_____	
Intranet		Correio Eletrônico			

28. Como avalia a forma pelo qual obteve informações sobre a mudança do seu superior hierárquico de 2011 à esta parte?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

29. Como avalia a sua participação durante o processo de mudança do seu superior hierárquico de 2011 à esta parte?

Alta () Razoável () Baixa () Nula () Péssima ()

30. Qual desses modos de comunicação acha que é mais adequado para comunicar com os colaboradores em um processo de mudança de superior hierárquico?

Oral () Escrita () Eletrônica () Audiovisual ()

31. No geral, como avalia a comunicação interna no decorrer do processo de mudança na liderança na Uni-CV de 2011 à esta parte?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

32. Atualmente, como se sente em relação a comunicação interna efetuada na Uni-CV?

Muito Satisfeito () Satisfeito () Pouco Satisfeito () Insatisfeito () Muito Insatisfeito ()

33. Como avalia a eficácia das reuniões realizadas entre o Reitor e os colaboradores da Uni-CV de 2011 à esta parte?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

34. Como avalia a eficácia das reuniões realizadas entre o atual Presidente do Conselho Diretivo e os colaboradores de 2011 à esta parte?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

35. Como avalia a eficácia das reuniões realizadas entre o seu atual superior hierárquico e os colaboradores de 2011 à esta parte?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

36. Como avalia a comunicação interna, antes da entrada do novo Reitor?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

37. Como avalia a comunicação interna, após a entrada do novo Reitor?

Excelente () Boa () Razoável () Má () Péssima ()

38. Que sugestões deixaria para o melhoramento da comunicação interna na Uni-CV?

39. Idade (anos) 18 – 25 () 26 – 33 () 34 – 41 () 42 – 49 () 50 - 57 () Mais 58 ()

40. Sexo Masculino () Feminino ()

41. Qual é a sua função _____

42. Qual unidade orgânica pertence?

ENG/ Mindelo () DCSH/ Mindelo () DECM/Mindelo () DCT/Praia () Reitoria ()
ENG/ Praia () DCSH/ Praia ()

43. Grau Académico

Nenhuma () Ensino secundário () Bacharelato () Mestrado ()
Ensino básico () Curso Profissional () Licenciatura () Doutoramento ()

44. Há quanto tempo trabalha na Universidade de Cabo Verde (Uni-CV)?

<1 Ano () 1 – 3 Anos () 3 – 6 Anos () 6 – 9 Anos () 9 – 12 Anos () > 12 Anos ()

Muito Obrigado pela sua paciência e colaboração

ANEXO

Anexo 1: Organograma da Uni-CV

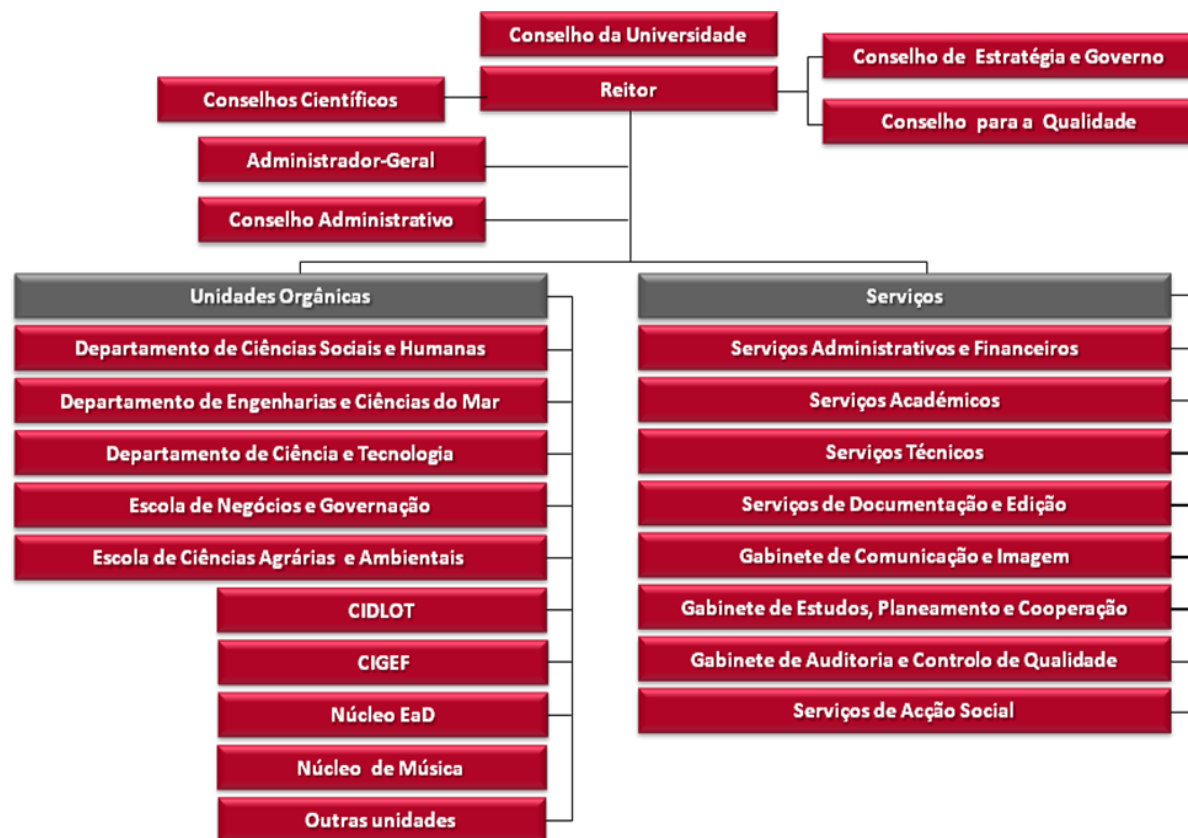


Figura – Organograma da Uni-CV

Fonte: Universidade de Cabo Verde